

Vers la Refondation du Système  
Éducatif Haïtien

## Plan Opérationnel 2010-2015

Des Recommandations du Groupe de Travail  
sur l'Éducation et la Formation

Port-au-Prince, Haïti le 17  
juin 2010

Publié par  
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
Port-au-Prince, Haïti

Dépôt Légal :11-05-177  
ISBN : 978-99935-7-974-8  
Bibliothèque Nationale,  
Mai 2011

Cette publication peut être citée et reproduite à des fins  
non commerciales moyennant indication de la source.

*« Nous partageons un rêve : celui de voir Haïti comme un pays émergeant d'ici 2030, société de la simplicité, équitable, juste et solidaire, vivant en harmonie avec son environnement, sa culture et une modernité maîtrisée où l'État de droit, la liberté d'association et d'expression et l'aménagement du territoire sont établis; dotée d'une économie moderne, forte, dynamique, compétitive, ouverte et à large base territoriale, où l'ensemble des besoins de base de la population sont satisfaits et gérés par un État unitaire, fort, garant de l'intérêt général, fortement déconcentré et décentralisé ». \**

---

\* Extrait du discours du Premier Ministre Jean Max BELLERIVE au Lancement du PDNA au Karibe Convention Center à Port au Prince le 18 février 2010



« L'éducation est un énorme pari sur l'avenir [...] c'est un pari que nous devons gagner. Ensemble, nous le gagnerons! »

« [...] produire une citoyenne et un citoyen respectueux des valeurs, discipliné, travailleur et honnête, capable d'appliquer les normes d'une société démocratique et d'apporter, par sa formation intellectuelle et sa maîtrise des nouvelles technologies, son apport à la création d'une société moderne, égalitaire, orientée vers le progrès et le développement.

« L'objectif fondamental du gouvernement sera d'instaurer une école pour tous, d'ouvrir les portes de l'école haïtienne à tous les enfants d'Haïti, favorisés comme défavorisés, riches comme pauvres, de permettre à tous d'accéder aux échelons les plus élevés de la société haïtienne par le savoir, instaurant ainsi l'égalité des chances ». \*

---

\* Extrait de la Déclaration de politique générale présentée par le Premier Ministre Garry Conille au Parlement en octobre 2011.

H56@9'89G'A 5H=9F 9G

DF 9: 579

BCH9'8f9B8CGG9A 9BH

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>17</b>
<b>REMERCIEMENTS DU COORDONNATEUR DE LA TASK FORCE</b>	<b>19</b>
<b>SOMMAIRE EXECUTIF</b>	<b>21</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>27</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>33</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>PROBLEMATIQUE GENERALE DE LA REFONDATION DU SYSTEME EDUCATIF</b>	<b>35</b>
<b>1.1. Structure et organisation actuelle du système éducatif</b>	<b>35</b>
<b>1.2. Analyse-diagnostic du système éducatif</b>	<b>37</b>
1.2.1. Au plan de l'offre	37
1.2.2. Au plan de l'efficacité interne	39
1.2.3. Au plan de la qualité	39
1.2.4. Au plan de l'efficacité externe	40
1.2.5. Au plan de la gouvernance	41
<b>1.3. Vision, valeurs et priorités pour la modernisation du Secteur</b>	<b>42</b>
1.3.1. Education et société haïtienne	43
1.3.2. Regroupement des recommandations du GTEF	46
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>47</b>
<b>AXES ET STRATEGIES D'INTERVENTION</b>	<b>47</b>
<b>Axe 1 : Gouvernance</b>	<b>47</b>
Objectif 1 : Renforcer les structures centrales et déconcentrées du MENFP.	49
Objectif 2 : Renforcer les capacités de planification, de suivi et d'évaluation du MENFP.	50
Objectif 3 : Renforcer les capacités du Ministère en matière de régulation, d'encadrement et de contrôle des établissements scolaires du système.	51
Objectif 4 : Améliorer la gouvernance et le pilotage du sous-secteur de la formation professionnelle.	52
Objectif 5 : Améliorer le cadre de gouvernance de l'enseignement supérieur	53
<b>Axe 2 : Curriculum et Programmes</b>	<b>53</b>
Objectif : Fournir à l'École haïtienne le cadre curriculaire et l'ensemble des programmes nécessaires à la formation de citoyennes et de citoyens haïtiens modernes imprégnés de valeurs humaines, sociales, culturelles et politiques de justice et de progrès	54

<b>Axe 3 : Formation et perfectionnement</b>	<b>55</b>
Objectif 1 : Assurer le développement professionnel des personnels du système	57
Objectif 2 : Améliorer la GRH et les conditions de travail des personnels du système	58
<b>Axe 4 : Petite enfance, obligation et gratuité scolaires</b>	<b>58</b>
<b>4a) Prise en charge de la Petite Enfance (0-3 ans)</b>	<b>59</b>
Objectif 1 : Assurer la protection et le développement intégral de la Petite Enfance	59
Objectif 2 : Renforcer la gouvernance du sous secteur de la Petite Enfance	60
<b>4b) Prise en charge des enfants de 4 et 5 ans au préscolaire</b>	<b>61</b>
Objectif 1 : Augmenter l'accès des enfants de 4 et 5 ans à l'éducation préscolaire publique	61
Objectif 2 : Améliorer la qualité de l'éducation préscolaire	62
<b>4c) Obligation et gratuité scolaires au fondamental</b>	<b>63</b>
Objectif 1 : Assurer l'accès équitable et la participation de tous les enfants à l'éducation fondamentale, et les doter d'habiletés et de compétences utiles pour la vie	65
Objectif 2 : Améliorer la qualité de l'éducation et l'efficacité interne du sous-secteur fondamental	67
Objectif 3 : Renforcer la gouvernance du sous secteur fondamental	69
<b>Axe 5 : Enseignement secondaire</b>	<b>70</b>
Objectif 1 : Moderniser l'enseignement secondaire	71
Objectif 2 : Accroître l'accès équitable à un enseignement secondaire moderne	71
Objectif 3 : Améliorer la qualité de l'enseignement secondaire et l'efficacité interne du sous secteur	72
Objectif 4 : Renforcer la gouvernance du sous-secteur de l'enseignement secondaire.	73
<b>Axe 6 : Formation professionnelle</b>	<b>74</b>
Objectif 1 : Instituer un dispositif de gouvernance de la formation professionnelle et un cadre de gestion intégrée visant le développement économique et social du pays en impliquant les acteurs sociaux et économiques.	76
Objectif 2 : Augmenter rationnellement et équitablement l'offre de formation professionnelle.	77
Objectif 3 : Accroître le niveau financement du sous secteur de la formation technique et professionnelle.	78
<b>Axe 7 : Enseignement supérieur</b>	<b>78</b>
Objectif 1 : Réorganiser la gouvernance du sous-secteur de l'enseignement supérieur	80
Objectif 2 : Réformer l'Université d'État d'Haïti (UEH)	81
Objectif 3 : Promouvoir le développement et la consolidation du réseau d'universités publiques en région	81
Objectif 4 : Soutenir le secteur non public et le développement technologique dans les universités	82
Objectif 5 : Établir un système d'incitations pour la recherche et l'innovation;	83
Objectif 6 : Renforcer l'intégration d'Haïti dans l'espace universitaire latino-américain et de la caraïbe	84
<b>Axe 8 : Education spéciale</b>	<b>84</b>
Objectif 1 : Garantir l'accès des enfants et jeunes handicapés à l'éducation	85
Objectif 2 : Améliorer la qualité de l'offre éducative et l'épanouissement des enfants et jeunes handicapés	86
Objectif 3 : Améliorer la gouvernance du système pour la prise en charge efficace des enfants et jeunes handicapés	87

<b>Axe 9 : Alphabétisation</b>	<b>87</b>
Objectif 1 : Eradiquer le phénomène de l'analphabétisme	88
Objectif 2 : Augmenter les possibilités d'intégration des néo-alphabétisés à la vie socioéconomique	89
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>91</b>
<b>MOYENS FINANCIERS NÉCESSAIRES ET STRATÉGIES DE FINANCEMENT</b>	<b>91</b>
<b>3.1 Le modèle de simulation financière : une vue générale</b>	<b>91</b>
<b>3.2 Méthodes, hypothèses et conventions</b>	<b>92</b>
<b>3.3 Besoins et ressources anticipés</b>	<b>93</b>
3.3.2 Du défi de financer l'éducation à partir des ressources nationales	94
<b>3.4 Détails des Coûts par axe d'intervention</b>	<b>97</b>
3.4.1 Éducation préscolaire	97
3.4.2 Enseignement fondamental (1er et 2e cycles)	98
3.4.3 Formation initiale et continue des maîtres	101
3.4.4 Introduction aux nouvelles technologies dans le cycle fondamental	102
3.4.5 Investissement dans le fondamental public I et II	102
3.4.6 Enseignement fondamental (Cycle 3)	103
3.4.7 Enseignement secondaire	104
3.4.8 Programme de Santé-Nutrition	106
3.4.9 Alphabétisation et post-alphabétisation	107
3.4.10 Formation technique et professionnelle	107
3.4.11 Renforcement institutionnel et gouvernance	108
3.4.12 Enseignement supérieur	108
<b>3.5 Stratégies de financement du Plan</b>	<b>109</b>
o L'augmentation de la contribution publique au financement de l'éducation ;	110
o La coopération bi- et multilatérale ;	111
o L'élargissement du Fonds fiduciaire ;	111
o La création d'un Fonds pour l'Éducation alimenté par le Secteur Privé Haïtien ;	111
o La sollicitation de crédits auprès des fondations étrangères.	111
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>113</b>
<b>MODALITES DE MISE EN ŒUVRE, ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU PLAN</b>	<b>113</b>
<b>4.1. Stratégies et modalités de mise en œuvre</b>	<b>113</b>
4.1.1 Les organes d'exécution du Plan	113
4.1.2 Les groupes de travail : Missions et responsabilités (voir Annexe G)	115
4.1.3 Mécanismes de gestion, de communication et de concertation	115
4.1.4 Mécanismes financiers et d'harmonisation des interventions des partenaires	116



<b>4.2. Suivi et évaluation de la mise en œuvre du Plan</b>	<b>116</b>
4.2.1. Organisation du suivi	116
4.2.3. Principaux indicateurs de suivi-évaluation	119
<b>4.3. Risques et stratégies de mitigation</b>	<b>121</b>

## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe A</b>	
Plan d'une école fondamentale de 9 salles de classe avec les 2 espaces préscolaires	124
<b>Annexe B</b>	
Détails sur la structure de Gouvernance du FAEPT	125
<b>Annexe C</b>	
Mecanisme de financement du PO	126
<b>Annexe D</b>	
Les grandes recommandations du GTEF	126
<b>Annexe E</b>	
Organigramme actuel du MENFP	130
<b>Annexe F</b>	
Cadre de partenariat entre le MENFP et les Ses Partenaires Techniques et Financiers pour la mise en œuvre du Plan Opérationnel	131
<b>Annexe G</b>	
Note Conceptuelle sur les Groupes de Travail en Appui a la Mise en Œuvre du Plan Opérationnel 2010-2015	139

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 3.1</b>		
Crédits nécessaires par axe d'intervention et type de dépenses ('000 000 US\$), 2011-2015		95
<b>Figure 3.2</b>		
Disponibilités et besoins (en % des coûts estimés du Plan)		110
<b>Figure 4.1</b>		
Organisation de la mise en œuvre du PO		117
<b>Figure 1</b>		
Les Axes d'Interventions du PO		141
<b>FIGURE 2</b>		
Les GT par rapport aux structures actuelles du MENFP		147

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 2.1</b> <b>Activités programmées pour le renforcement des structures du MENFP</b>	<b>50</b>
<b>Tableau 2.2</b> <b>Activités à mener pour renforcer les capacités de planification du MENFP</b>	<b>51</b>
<b>Tableau 2.6</b> <b>Activités pour la restructuration des programmes et curricula</b>	<b>55</b>
<b>Tableau 2.7</b> <b>Activités pour le développement professionnel des personnels du système</b>	<b>57</b>
<b>Tableau 2.8</b> <b>Activités programmées pour améliorer la GRH du MENFP</b>	<b>58</b>
<b>Tableau 2.9</b> <b>Activités nécessaires sur la période pour le développement de la petite enfance</b>	<b>60</b>
<b>Tableau 2.10</b> <b>Activités pour le renforcement de la gouvernance du sous-secteur de la Petite Enfance</b>	<b>60</b>
<b>Tableau 2.11</b> <b>Activités programmées sur la période pour assurer l'accès à l'éducation préscolaire</b>	<b>62</b>
<b>Tableau 2.11</b> <b>Activités nécessaires à l'amélioration de la qualité de l'éducation préscolaire</b>	<b>62</b>
<b>Tableau 2.12</b> <b>Activités programmées pour garantir l'accès à l'éducation fondamentale</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 2.13</b> <b>Activités nécessaires à l'amélioration de la qualité de l'éducation au fondamental</b>	<b>68</b>
<b>Tableau 2.14</b> <b>Activités pour le renforcement de la gouvernance du sous-secteur du fondamental</b>	<b>69</b>
<b>Tableau 2.15</b> <b>Activités programmées sur la période pour la modernisation du secondaire</b>	<b>71</b>
<b>Tableau 2.16</b> <b>Activités nécessaires à l'accroissement de l'accès à l'enseignement secondaire</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 2.17</b> <b>Activités pour améliorer la qualité de l'enseignement secondaire et l'efficacité interne du sous-secteur</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 2.18</b> <b>Activités nécessaires au renforcement de la gouvernance du sous-secteur du secondaire</b>	<b>74</b>
<b>Tableau 2.19</b> <b>Activités nécessaires à instituer un dispositif intégré de gouvernance</b>	

<b>du sous-secteur de la formation professionnelle</b>	<b>76</b>
<b>Tableau 2.20</b> <b>Activités nécessaires à l'accroissement de l'offre de formation professionnelle</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 2.21</b> <b>Activités pour accroître le financement du sous secteur de la formation professionnelle</b>	<b>78</b>
<b>Tableau 2.22</b> <b>Activités nécessaires à la réorganisation de la gouvernance de l'enseignement supérieur</b>	<b>81</b>
<b>Tableau 2.24</b> <b>Activités pour le développement des Universités en région</b>	<b>82</b>
<b>Tableau 2.25</b> <b>Activités programmées pour soutenir le secteur non public et le développement technologique dans les Universités</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 2.26</b> <b>Activités programmées pour le renforcement de la recherche et de l'innovation scientifiques</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 2.27</b> <b>Activités programmées pour renforcer l'intégration d'Haïti dans l'espace universitaire latino-américain et caribéen</b>	<b>84</b>
<b>Tableau 2.28</b> <b>Activités nécessaires à l'accroissement de l'accès des jeunes en situation de handicap à l'éducation</b>	<b>85</b>
<b>Tableau 2.29</b> <b>Activités nécessaires à l'amélioration de la qualité de l'offre d'éducation spéciale</b>	<b>86</b>
<b>Tableau 2.30</b> <b>Activités nécessaires au renforcement du système de pilotage de l'éducation spéciale</b>	<b>87</b>
<b>Tableau 2.31</b> <b>Activités à développer pour l'éradication de l'analphabétisme</b>	<b>89</b>
<b>Tableau 2.32</b> <b>Activités pour augmenter les possibilités d'intégration des néo-alphabétisés a la vie socio-économique</b>	<b>90</b>
<b>Tableau 3.1</b> <b>Coûts, ressources et besoins de financement ('000 US\$), 2011-2015</b>	<b>93</b>
<b>Tableau 3.2</b> <b>Crédits nécessaires par axe d'intervention et par an ('000 000 US\$)</b>	<b>94</b>
<b>Tableau 3.3</b> <b>Impact du séisme sur le PIB</b>	<b>96</b>

<b>Tableau 3.4</b> <b>Indicateurs économiques, financiers et démographiques projetés</b>	<b>97</b>
<b>Tableau 3.5</b> <b>Moyens financiers pour le préscolaire public</b>	<b>98</b>
<b>Tableau 3.6</b> <b>Indicateurs sélectionnés et dépenses anticipées pour l'enseignement fondamental régulier (1<sup>er</sup> et 2 cycles)</b>	<b>99</b>
<b>Tableau 3.7</b> <b>Prise en charge dans le cycle fondamental des enfants en dehors du système</b>	<b>100</b>
<b>Tableau 3.8</b> <b>Formation initiale des enseignants et formation continue des agents éducatifs du fondamental I et II</b>	<b>101</b>
<b>Tableau 3.9</b> <b>Coût de l'introduction des NITC</b>	<b>102</b>
<b>Tableau 3.10</b> <b>Investissements nécessaires dans l'enseignement fondamental (1<sup>er</sup> et 2 cycles)</b>	<b>102</b>
<b>Tableau 3.11</b> <b>Indicateurs sélectionnés et dépenses courantes dans le Fondamental 3 public</b>	<b>103</b>
<b>Tableau 3.12</b> <b>Constructions et réhabilitations nécessaires dans le fondamental 3 public</b>	<b>104</b>
<b>Tableau 3.13</b> <b>Dépenses courantes dans l'Enseignement secondaire</b>	<b>105</b>
<b>Tableau 3.14</b> <b>Constructions et réhabilitations nécessaires dans le secondaire</b>	<b>106</b>
<b>Tableau 3.15</b> <b>Dépenses courantes du programme Santé-Nutrition</b>	<b>106</b>
<b>Tableau 3.16</b> <b>Dépenses courantes du programme Alphabétisation et Post-Alphabétisation</b>	<b>107</b>
<b>Tableau 3.17</b> <b>Dépenses courantes et de capital pour l'enseignement technique et professionnel</b>	<b>107</b>
<b>Tableau 3.18</b> <b>Dépenses de renforcement des capacités</b>	<b>108</b>
<b>Tableau 3.19</b> <b>Moyens financiers pour le développement de l'enseignement supérieur, 2011-2015</b>	<b>109</b>
<b>TABLEAU 1</b> <b>Groupes de Travail envisagés selon les Axes du PO</b>	<b>142</b>
<b>TABLEAU 2</b> <b>Acteurs et rôles dans les GT</b>	<b>145</b>

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
AFD	Agence Française de Développement
APC	Approche Par Compétence
ASEC	Assemblée des Sections Communales
BDS	Bureau de district scolaire
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BIZ	Bureau d'Inspection de Zone
BM	Banque Mondiale
BUGEP	Bureau de Gestion de l'Éducation Préscolaire
CA	Conseil d'Administration
CASAS	Commission d'Adaptation Scolaire et d'Appui Social
CASEC	Conseil d'Administration des Sections Communales
CEFOPAFOP	Centre de Formation et de Perfectionnement des Agents de la Fonction Publique
CFCE	Centre de Formation des Cadres de l'Éducation
CFEF	Centre de Formation des Enseignants du Fondamental
CIRH	Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti
CME	Commission Municipale d'Éducation
CM	Centres Ménagers
CNEF	Conseil National d'Éducation et de Formation
CNM	Commission Nationale Multisectorielle
CONESRI	Conseil de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
COSPÉ	Consortium des Organisations du Secteur Privé de l'Éducation
CSN	Comité Stratégique National
CTN	Comité Technique National
DAA	Direction des Affaires Administratives
DAEPP	Direction d'Appui à l'Enseignement Privé et au Partenariat
DCQ	Direction du Curriculum et de la Qualité
DDE	Direction Départementale d'Éducation
DESRS	Direction de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
DEF	Direction de l'Enseignement Fondamental
DFP	Direction de la Formation et du perfectionnement
DGA	Direction Générale Adjointe
DIPE	Développement Intégral de la Petite Enfance
DPE	Direction de la Petite Enfance
DSNE	Direction Santé Nutrition Education

DT	Directions Techniques
EEP	Établissements d'Éducation Professionnelle
EET	Établissements d'Éducation Technique
EFA	Établissements de Formation Agricole
EFACAP	École Fondamentale d'Application et Centre d'Appui Pédagogique
ENI	Ecole Normale d'Instituteurs
EPS	Education Physique et Sportive
FAFEN	Fonds d'Appui pour la Formation en Entreprise
FONHEP	Fondation Haïtienne de l'Enseignement Privé
FSE	Faculté des Sciences de l'Éducation
GTEF	Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IERALC	Institut Interuniversitaire d'Études Régionales Amérique Latine et Caraïbe
IHSI	Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique
IMOA	Initiative de Mise en Œuvre Accélérée
INFP	Institut National de la Formation Professionnelle
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural
MAST	Ministère des Affaires Sociales et du Travail
MCDF	Ministère à la Condition Féminine et aux Droits de la Femme
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MENFP	Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle
MESRI	Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
MICT	Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales.
MJSP	Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique
MO	Mise en Œuvre
MPCE	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
MSPP	Ministère de la Santé Publique et de la Population
MTPTC	Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications
OLPC	One Laptop Per Child
ONAPE	Office National du Partenariat en Education
ONG	Organisations Non Gouvernementales
PAA	Plan d'Action Annuel
PANEF	Pacte National sur l'Éducation et la Formation
PARGSEH	Programme d'Amélioration et de Renforcement de la Gouvernance du secteur de l'Éducation en Haïti
PDNA	Post Disaster Needs Assessment
PIB	Produit Intérieur Brut

PMO	Plan de Mise en Œuvre
PNEF	Plan National de Formation et d'Éducation
PNUD	Fonds des Nations Unies pour le Développement
PO	Plan Opérationnel
PRI	Projet de Renforcement Institutionnel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SAEPP	Service d'Appui à l'Éducation Privée et au Partenariat
SAP	Service d'Appui Pédagogique
SEA	Secrétairerie d'Etat à l'Alphabétisation
SNA / EPT	Stratégie Nationale d'Action / Éducation Pour Tous
SIG	Système d'Information de Gestion
SFP	Système de Formation Professionnelle
TBS	Taux Brut de Scolarisation
UE	Union Européenne
UEH	Université d'État d'Haïti
UEP	Unité d'Études et de Programmation
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UPSAC	Université Publique du Sud Aux Cayes
USAID	United State Agency for International Development



## PREFACE

Le 2 juillet 2012, en devenant Directeur Général du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, j'ai hérité d'un travail réalisé par la précédente administration pour la refondation du secteur de l'éducation lourdement frappé par le séisme dévastateur et meurtrier du 12 janvier 2010. J'ai eu le privilège, en tant que technicien, d'apporter ma contribution à l'élaboration de cette œuvre importante que constitue le Plan Opérationnel 2010-2015 de refondation du secteur de l'éducation. Ce privilège s'est amplifié, le 7 août suivant, quand la charge m'a été confiée de diriger le secteur de l'Éducation en tant que Ministre. Autant que je souhaiterais ici réitérer ma gratitude envers Leur Excellence le président de la République, Monsieur Joseph Michel Martelly et le Premier ministre, Monsieur Laurent Salvador Lamothe, de cette marque de confiance accrue et de l'opportunité de servir mon pays au plus haut niveau ; autant aussi que je mesure tous les jours les difficultés de mise en œuvre de la réforme proposée dans le Plan Opérationnel.

Je suis, somme toute, très heureux que le Gouvernement fasse de ce Plan Opérationnel un cadre d'intervention pour les différents partenaires, et en même temps, son document de référence en matière d'éducation.

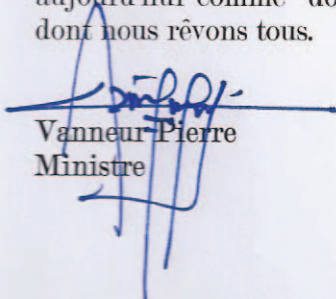
Le laps de temps passé comme directeur général m'a permis de mieux apprécier autant l'immensité de la tâche de transformer le système (puisque c'est de cela qu'il s'agit), que les dispositions des uns et des autres à avancer, mais aussi et surtout pourquoi certains goulots d'étranglement avaient un cycle de vie précis et plus ou moins étalé. Je veux réitérer ici qu'un système éducatif performant est tout à fait à notre portée. Haïti le mérite, les parents le réclament, et ensemble, il nous incombe de changer l'ordre des choses.

Le président Martelly a articulé sa politique autour de cinq « E » où l'éducation tient une place prépondérante. La charge qui est la mienne, et désormais celle de chacun d'entre vous (cadres et employés du ministère, enseignants, responsables d'établissements scolaires, partenaires techniques et financiers, syndicats, partenaires privés)— puisque, je vous le redis, le travail sera celui d'une équipe— est de faire en sorte que le ministère soit en capacité de délivrer des services éducatifs de qualité et que le système dans son ensemble devienne performant.

La population attend beaucoup de nous et compte sur nous. Nous ne devons plus la décevoir. La force du système réside dans la qualité des hommes et des femmes qui le composent. Je voudrais réitérer ces propos qui doivent nous servir à la fois de ciment et de stimulant pour ces jours nouveaux qui s'ouvrent devant nous. C'est ainsi que chacun contribuera à la refondation du système, et s'en souviendra dignement quand viendra le temps des âges mûrs.

Un peu de temps a passé depuis la préparation de ce Plan, il nous a permis de retenir bien des leçons, mais le défi reste entier, celui de transformer le ministère et tout le système d'éducation afin de fournir des services éducatifs de qualité sur l'ensemble du territoire. Telle est, à mes yeux, la feuille de route dévolue à un ministre de l'Éducation en ces temps de refondation.

Je souhaite enfin profiter de l'occasion pour remercier tous ceux et toutes celles qui, depuis le lancement des travaux, ont joué un rôle pour que ce Plan puisse exister aujourd'hui comme document de planification pour mieux préparer cet avenir brillant dont nous rêvons tous.

  
Vanneur Pierre  
Ministre

## **NOTE D'ENDOSSEMENT DU PLAN OPERATIONNEL 2010-2015 PAR LE GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE**

Le secteur de l'éducation dispose, pour la période 2010-2015, d'un Plan Opérationnel. Ce Plan, qui résulte d'un travail long et ardu, mais surtout participatif, procédant des recommandations du Rapport du Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation (GTEF), est à la hauteur du défi auquel doit faire face notre système éducatif au lendemain du tremblement de terre du 12 janvier 2010 qui a placé l'État devant l'urgence d'une refondation de la société haïtienne. Le Plan Opérationnel (PO) traite donc essentiellement de la refondation du secteur de l'éducation. Cette refondation éducative relève elle-même du volet de la refondation sociale qui, avec les trois autres volets—que sont la refondation territoriale, la refondation économique et la refondation institutionnelle—, constitue le Plan Stratégique de Développement d'Haïti.

Articulé autour de neuf axes (la gouvernance générale du secteur ; les savoirs enseignés et les curricula ; la formation et le perfectionnement des diverses catégories de personnel du secteur ; la prise en charge de la petite enfance, ainsi que l'obligation et la gratuité scolaires aux trois cycles du fondamental, intégrant les 4-5 ans du préscolaire ; la mise en place de l'enseignement secondaire général de 4 ans ; la consolidation et l'extension du réseau des centres et des établissements de formation professionnelle et technique en renforçant la gouvernance de ce sous-secteur ; la modernisation du sous-secteur de l'enseignement supérieur ; la réhabilitation et le renforcement de l'éducation spéciale; et, enfin, l'éradication du phénomène de l'analphabétisme touchant les enfants 16 ans et plus), le PO répond à une exigence fondamentale, celle de doter le secteur éducatif d'un instrument susceptible de guider à sa planification tout au long des cinq prochaines années. Nous veillerons, bien entendu, à évaluer nos actions chaque année et à préparer un plan pour l'année suivante, ce qui nous permettra de glisser, toutes les actions que nous n'aurons pas pu mener l'année d'avant.

Pour ainsi dire, le document que l'on a en main aujourd'hui est non seulement le fruit d'une vision partagée, mais aussi d'un travail d'équipe qui n'a laissé personne au bord du chemin. Le PO n'est pas un document comme un autre. Il ne s'agit pas non plus d'un Plan en plus. Il s'agit bien d'un Plan de travail pour la "refondation" du secteur de l'éducation. Certes, ses ambitions sont à la hauteur du développement envisagé. On le sait bien : les problèmes du secteur de l'éducation ne datent pas du tremblement de terre de 2010. Ils sont bien plus anciens, sinon que la fragilité du bâti scolaire et du fonctionnement institutionnel a été mise à nue par le séisme. C'est la raison pour laquelle, chaque minute compte pour nous dans cette phase de mise en œuvre. Nous sommes conscients que certains chantiers sont déjà à l'œuvre, mais beaucoup d'autres doivent démarrer tout de suite. C'est notre engagement commun. C'est aussi nos jalons sur la route qui se dresse devant nous.

Le PO traduit enfin les préoccupations majeures et les priorités du Gouvernement notamment en termes de scolarisation universelle qui constitue la promesse-phare de campagne du Président Martelly. Ce document témoigne d'un double souci du Gouvernement : (i) celui de fournir des services éducatifs de qualité à chaque enfant Haïtien, et, en même temps (ii) d'assurer la continuité de l'État. Il est désormais à la

fois le cadre d'intervention des différents partenaires et le document de référence du Gouvernement en matière d'éducation. Tous les acteurs institutionnels et partenaires sont dès lors invités à y inscrire leurs interventions et contribuer ainsi à l'harmonisation des actions dans le secteur. Le Gouvernement déploiera tous les efforts nécessaires en vue de s'assurer que le PO soit mis en œuvre efficacement. Son vœu le plus cher est de voir ce PO appliqué dans son intégralité au cours du Mandat du Président Martelly. Il y a certes du temps à rattraper. Mais nous en sommes capables.

Ce PO est aussi un effort dans le sens de l'application de la Déclaration de Paris et des Accords d'Accra. Nos partenaires sont invités à s'aligner sur les axes définis dans ce document, chacun en fonction de ses compétences, de son expérience et de ses disponibilités, pendant que le Ministère veillera à ce que tout soit harmonisé pour assurer une utilisation efficace des moyens disponibles et éviter duplication et gaspillage. Le PO propose en ce sens un cadre partenarial, amplement discuté avec tous les acteurs, que nous avons signé comme symbole de notre engagement pour un futur que nous voulons autrement.

Nous avons devant nous un formidable pari: celui de fournir des services éducatifs de qualité à tous les enfants indépendamment du lieu où ils se trouvent sur le territoire national et de permettre à tout Haïtien et à toute Haïtienne d'acquérir les habiletés requises pour participer, en fonction de ses aspirations, à l'essor de la société. Tel est l'engagement de la refondation en matière d'éducation. Tel est l'engagement qu'a pris le Gouvernement en faisant de l'éducation une priorité. C'est le chemin que chacun est invité à emprunter avec nous. Le PO lui-même prescrit, d'ailleurs, le dispositif institutionnel nécessaire à sa réussite. Nous allons nous y atteler tout de suite.

Nous devons réussir ! L'avenir du pays est à ce prix !

Port au Prince, le 17 janvier 2013.

Pour le Gouvernement,

---

**Son Excellence Monsieur Laurent Salvador Lamothe  
Premier Ministre**

Vu et approuvé par :

---

**Son Excellence Monsieur Michel Joseph Martelly  
Président de la République**

## AVANT-PROPOS

À la fin de 2007, le Président de la République a mis en place une Commission dénommée Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation (GTEF) formée de membres provenant de différents secteurs de la société haïtienne. Le mandat du GTEF consistait principalement à dégager les éléments consensuels permettant de proposer un Pacte National sur l'Éducation et la Formation (PANEF) destiné à orienter le système éducatif pour les 20 à 25 prochaines années. Suite au séisme dévastateur et meurtrier du 12 janvier 2010 où le secteur de l'éducation a été terriblement affecté, le mandat de la Commission a été élargi afin de prendre en compte les implications de cette catastrophe sur la reconstruction du système éducatif.

Après la présentation en mai 2010 au Chef de l'État des premières conclusions du rapport du GTEF et d'une offre technique et financière de la Banque Interaméricaine de Développement (BID) aux fins de marquer son engagement dans la reconstruction du pays, incluant spécifiquement le secteur de l'éducation, le Président de la République m'a demandé de préparer le plan d'opérationnalisation des recommandations du GTEF. C'est ainsi que j'ai tout de suite constitué une Task Force tripartite (MENFP, GTEF et BID), dont le présent document est le résultat global de son travail.

Je me réjouis, tant en mon nom personnel qu'en celui du Ministère, et cela de manière tout à fait particulière, des propositions refondatrices inscrites dans ce document au niveau des mécanismes identifiés pour garantir, de manière définitive, l'obligation et la gratuité scolaires, un prescrit des Constitutions haïtiennes depuis plus d'un siècle et également dans les domaines de la gouvernance du Secteur, de la mise en place du nouveau secondaire de 4 ans, de la dynamisation du sous-secteur de la formation professionnelle et de la restructuration de l'enseignement supérieur. Mon Ministère et le Gouvernement s'engagent dans la mise en œuvre des premiers chantiers de ce plan opérationnel. Il serait souhaitable que l'État et les Gouvernements futurs s'alignent, comme par le passé, sur les orientations définies mais en y mettant cette fois les moyens appropriés pour que la refondation du système éducatif devienne effective et génère le profil de citoyens dont la société haïtienne moderne a besoin.

Au nom du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, je me félicite du travail accompli par la Task Force qui a pu, malgré des conditions difficiles de travail, élaborer le Plan Opérationnel du Secteur de l'Éducation.

Enfin, je saisis l'occasion de la présente pour présenter mes remerciements à tous ceux-là, nationaux et étrangers, qui ont apporté leur expertise technique ainsi que leur appui moral et financier à la préparation de ce Plan Opérationnel appelé à servir de boussole et d'élément de référence incontournable pour les actions à mener dans le Secteur au cours des cinq prochaines années

**Joël Desrosiers Jean-Pierre**  
*Ministre de l'Éducation Nationale  
et de la Formation Professionnelle*



## **REMERCIEMENTS DU COORDONNATEUR DE LA TASK FORCE**

Le présent Plan Opérationnel est le produit des efforts consentis par l'ensemble des agents impliqués dans le pilotage et le développement du système éducatif depuis plus de deux décennies. Réalisé selon une démarche largement participative et consensuelle, il se fonde sur l'accumulation d'expertise et de savoir-faire tant au sein du Ministère que du côté des partenaires nationaux. Il traite des préoccupations de la nation haïtienne sur les questions de l'éducation et tient compte de ses aspirations en mettant à contribution les travaux effectués dans le passé et l'expérience acquise à travers les tentatives de réformes de l'ensemble de notre système éducatif. L'élaboration de ce document, en vue de la refondation du système éducatif, confiée à la Task force que j'ai coordonnée, est une première étape d'un long processus et n'aurait pas pu se réaliser sans les sacrifices et la disponibilité des cadres tant de l'intérieur que de l'extérieur du pays qui ont travaillé sous forte pression et dans des conditions difficiles.

Nous pensons notamment aux membres de la Task force : Sergot Jacob (membre du Cabinet du Ministre), Rénoïl Telfort (Directeur de l'enseignement fondamental), Jackson Pléteau (Directeur de l'enseignement secondaire), Bayard Lapommeray (Assistant Directeur à la DPCE), Narcisse Fièvre (membre du Cabinet du Ministre), James Logiste (membre de la Cellule de Pilotage), Carole Sassine (membre de la Cellule de Pilotage), Jacky Lumarque (Coordonnateur du GTEF), Georges G. Merisier (membre du GTEF) et Vanneur Pierre (Coordonnateur Général Adjoint de la Task force) sans l'énergie et le professionnalisme desquels le travail n'aurait pas été réalisé dans le temps imparti. Nos remerciements les plus chaleureux sont adressés à Jean Moisset (Professeur à l'Université Laval au Québec et membre du GTEF) pour sa contribution intellectuelle inestimable à l'élaboration du document et ses suggestions tout au long du processus; à Paul Wallas (Consultant de la BID) qui a fourni un appui technique inconditionnel à travers des échanges fort instructifs et en permanence avec la Task force; à Jacques Plante (Professeur à l'Université Laval au Québec) qui a permis de mieux aborder la question du curriculum et des savoirs enseignés et à Hélène Cron (Cadre de l'Unesco) pour sa contribution à la préparation de ce plan.

Notre gratitude va bien évidemment aux partenaires techniques et financiers traditionnels du secteur de l'éducation qui ont fait montre d'une compréhension manifeste et d'une détermination très profonde pour accompagner le MENFP dans ce nouveau virage stratégique incontournable pour le système. Merci en particulier à la BID qui a su mettre à la disposition de la Task force les moyens financiers et logistiques pour accomplir le travail, à la Banque Mondiale, à l'UNICEF, à l'Union Européenne et à l'USAID pour leur soutien à la fois technique et financier.

Vu le contexte et les conditions dans lesquels le travail a dû se dérouler, l'élaboration d'un plan opérationnel d'une telle envergure aurait été impossible sans le soutien incommensurable et la collaboration effective d'une équipe dévouée voulant arriver à un résultat significatif au regard de l'ampleur des sacrifices de la population pour scolariser sa progéniture en vue d'un meilleur devenir. Nous pensons particulièrement aux membres des groupes thématiques : Margareth Sanz du BUGEPE, Galia N'gamy de l'Unicef, Norbert Stimphil du GTEF, Christine Ariste de la Coopération Chilienne, Dominique Hudicourt de la FOKAL, Anouk Ewald de la BID, Marie Jessie Mus-

cadin de la Secrétairerie d'Etat à l'Intégration des personnes handicapées, Fritz Georges de la CASAS, Jeannie Zaugg (consultante nationale), Maxime Mésilas de la DES, Pierre Marcel Gabeau et Jacques Ferrot Dumesle de l'INFP, Florence Pierre-Louis, Nadine Henry et Guy Bernard de la DESRS, Délima Pierre, Wilson Saint Fort et Enock Pierre du projet EPT, Cénatus Pierre de la DCQ, Hérold Joseph de la DSNE, Nandy Denis, Jacksonn Joseph et Ralph Pompée de la DPCE, Henri Robert Octavius de la DGS, Axelle Latortue de la Banque Mondiale, Serge Theunynck (Expert de la Banque Mondiale en architecture scolaire) et Patrick Paultre (Professeur de génie parasismique à l'Université de Sherbrooke) dont le travail a alimenté la rédaction du Plan. Nous leur devons une profonde reconnaissance. A cette liste s'ajoutent les cadres techniques des structures du MENFP (DG, DGA/DDE, DFP, CFCE, CFEF, BUNEXE, DAEPP, DEF, DCQ, DAA, DRH, DCPE, INFP, SEA) qui ont produit des commentaires et des échanges judicieux et pertinents contribuant largement à la finalisation de cette première étape du travail.

Nos remerciements ne seraient pas complets sans une mention des contributions considérables d'Ahn Ionone B. Fénelon (Assistante administrative à la Cellule de Pilotage) et Levelt Losier (chauffeur à la Task Force) qui ont travaillé en permanence au delà des heures réglementaires sans jamais marchander leur temps.

Enfin, nous remercions très vivement tous ceux et toutes celles dont les noms ne sont pas mentionnés ici mais qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de ce plan opérationnel. Leur soutien et leur engagement sont indispensables pour réussir les autres étapes et refonder de façon effective le système éducatif pour le bénéfice de l'ensemble de la nation haïtienne qui a fait montre d'un comportement exemplaire et d'une capacité de résilience inimaginable face à l'ampleur dramatique du séisme du 12 janvier 2010.

**Creutzer MATHURIN**

*Responsable de la Cellule de Pilotage  
Coordonnateur Général de la Task Force*

## SOMMAIRE EXECUTIF

Ce plan opérationnel (PO) représente le produit final du travail réalisé par la « Task force » tripartite (MENFP, GTEF et BID), mise en place en mai 2010 par le Ministre de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, en réponse à la requête du Chef de l'État en vue de l'opérationnalisation des recommandations de la Commission Présidentielle. Composé de quatre grands chapitres, le PO présente l'essentiel des aspects à couvrir pour réussir pleinement la refondation du système qui a subi le contrecoup du tremblement de terre dévastateur du 12 janvier 2010. Dans son premier chapitre, le plan met en exergue les traits marquants qui caractérisent le système depuis plus de dix ans après le lancement du Plan National d'Éducation et de Formation en 1998 : les fondements de sa refondation et la nouvelle vision qui guide la refondation éducative. Ces traits marquants portent pour tous les niveaux d'enseignement sur: (i) l'insuffisance et la répartition inéquitable de l'offre scolaire à forte prédominance privée ; (ii) la mauvaise qualité de l'offre d'éducation et la faiblesse de l'efficacité interne se traduisant par des taux de réussite scolaire très faibles et des taux de redoublement et d'abandon relativement élevés ; (iii) la faiblesse de la gouvernance du système éducatif qui empêche le MENFP d'assurer efficacement ses fonctions majeures de régulation, de planification et de pilotage. La destruction massive des infrastructures scolaires et administratives (y compris le bâtiment central du ministère) et les pertes matérielles et en vies humaines causées par le tremblement de terre dévastateur ont amplifié la situation, avec le risque d'une augmentation du nombre d'enfants d'âge scolaire en dehors du système (environ 500 000).

Pour faire face à ces divers problèmes diagnostiqués, la refondation du système, seul moyen pour le développement de la nouvelle société haïtienne, se fonde sur la nouvelle vision exprimée dans le Plan d'action pour le relèvement et le développement d'Haïti : les grands chantiers pour l'avenir adopté en mars 2010: « ... une société apprenante dans laquelle l'accès universel à l'éducation de base, la maîtrise des qualifications dérivant d'un système de formation professionnelle pertinent, et la capacité d'innovation scientifique et technique nourrie par un système universitaire moderne et efficace, façonnent le nouveau type de citoyen dont le pays a besoin pour sa refondation ». De cette nouvelle vision, servant de trame de fonds au présent plan, se dégagent les orientations que devra suivre le système pour enrayer ses maux et parvenir à sa modernisation. Ces orientations, inscrites dans les recommandations du GTEF, permettront au pays de disposer d'un système éducatif et de formation de qualité: (i) avec une école nationale accessible à tous les Haïtiens et Haïtiennes, quelque soient leur sexe et leur lieu de résidence, et qui les formera selon un profil unique visé intégrant notre culture et nos valeurs ; (ii) qui soit en adéquation avec les besoins de l'économie nationale ; (iii) appuyé sur un socle commun de connaissances, de savoir-faire, de savoir-être et de savoir vivre ensemble et dispensé par des enseignants et enseignantes compétents dans un environnement sécuritaire et sécurisé; (iv) et dont la gouvernance est renforcée et améliorée à tous les niveaux, en tablant de manière progressive sur l'apport des Collectivités territoriales pour l'éducation de base, incluant la petite enfance et le préscolaire.

En son chapitre 2, le plan traduit en actions concrètes les principales recommandations du GTEF regroupées en neuf axes d'intervention dont chacun porte sur un aspect spécifique de la refondation. Les neuf axes d'intervention concernent : (i) la gouvernance générale du secteur ; (ii) les savoirs enseignés et les curricula ; (iii) la formation et le perfectionnement des diverses



catégories de personnel du secteur ; (iv) la prise en charge de la petite enfance, des 4-5 ans du préscolaire ainsi que l'obligation et la gratuité scolaires aux trois cycles du fondamental ; (v) la mise en place de l'enseignement secondaire général de 4 ans ; (vi) la consolidation et l'extension du réseau des centres et des établissements de formation professionnelle et technique en renforçant la gouvernance du sous secteur; (vii) la modernisation du sous-secteur de l'enseignement supérieur; (viii) la réhabilitation et le renforcement de l'éducation spéciale et ;(ix) l'éradication du phénomène de l'analphabétisme touchant les 16 ans et plus.

Chaque axe d'intervention, par la stratégie qui lui est associée et les actions à mener, indique les changements à introduire dans le système (ruptures nécessaires, mise en place de nouvelles initiatives) et les initiatives innovantes en cours dont la consolidation est indispensable. En matière de gouvernance du secteur, outre un renforcement durable des capacités des ressources humaines du MENFP, l'amélioration sera recherchée à travers une meilleure organisation et un meilleur fonctionnement des structures centrales et déconcentrées du MENFP, un renforcement de ses capacités de planification, de suivi et d'évaluation et ses capacités également en matière de régulation, d'encadrement et de contrôle des établissements scolaires à l'échelle nationale. Aussi, est-il prévu de mettre en place de nouvelles structures devant accompagner le Ministère dans l'accomplissement de sa mission. De nouveaux mécanismes de gouvernance et de pilotage du système de formation professionnelle et du sous-secteur de l'enseignement supérieur sont aussi identifiés et devront être mis en place au cours de la période quinquennale visée.

Le Curriculum est considéré comme étant le principal dispositif par lequel l'école haïtienne pourra remplir efficacement sa mission en participant à la socialisation et la formation du citoyen moderne que le processus de développement exige. A cet effet, à tous les niveaux du système, les Curricula seront revisités en fonction des socles communs de connaissances et compétences. Et pour ce faire, il est décidé de renforcer la Direction du Curriculum et de la Qualité (DCQ) dont la mission première est de définir et développer les curricula et les programmes d'enseignement.

Depuis plusieurs années, l'insuffisance de ressources compétentes et motivées est un obstacle majeur auquel est confronté le système ; alors que de telles ressources sont déterminantes pour la réussite de la refondation du système. Pour y remédier, le Plan préconise un renforcement durable des capacités en ressources humaines par la mise en place d'un dispositif de formation initiale et continue certifiée et valorisée à travers un plan de carrière. Dans ce dispositif, la formation initiale des moniteurs du préscolaire et des enseignants du fondamental sera assurée par les Facultés des Sciences de l'Éducation (FSE) des universités accréditées. Les Écoles Normales d'Instituteurs (ENI) et les Centres de Formation des Enseignants du Fondamental (CFEF) qui assurent actuellement cette formation seront transformés et affiliés à ces universités tout en constituant des centres de ressources pour les élèves-maitres. Parallèlement, la formation continue du personnel pédagogique et administratif des écoles fondamentales sera assurée à travers les EFACAP qui seront renforcées. Quant aux enseignants du secondaire, ils recevront une formation disciplinaire dans les Institutions d'Enseignement Supérieur spécialisées avant qu'il leur soit fourni la formation pédagogique. En ce qui concerne les cadres du MENFP, tout en les orientant vers la formation universitaire pour les compétences techniques, leur formation sur les principes du métier sera prise en charge par le CFCE (dont la transformation est prévue) qui assurera également une partie de la formation du personnel de soutien.

Comme mentionné précédemment, à tous les niveaux du système, l'accès à une éducation de qualité constitue un défi de taille auquel l'État doit faire face. Dans le cadre de la refondation.

Il est envisagé, au cours de la période du Plan de mettre en application la politique de gratuité et d'obligation scolaires dans les deux premiers cycles du fondamental de manière à accueillir à l'école, d'ici à 2015, tous les enfants d'âge scolaire. Outre les actions liées au renforcement de la gouvernance du sous-secteur (mise en place de Commissions municipales d'éducation, de Conseils d'écoles, etc.) et à l'amélioration de la qualité (distribution de manuels et de kits scolaires, supervision et encadrement pédagogiques, santé-nutrition, etc.), l'emphase sera aussi mise sur l'augmentation substantielle de l'offre publique par la création de nouvelles places assises et l'octroi de subventions à des enfants issus des familles les plus défavorisées inscrits dans le non public. Des actions particulières seront également entreprises pour la prise en charge des enfants d'âge scolaire actuellement en dehors du système. Quoique déterminante pour l'atteinte des objectifs de la scolarisation universelle, la gratuité sera introduite graduellement. De plus, des mesures spécifiques sont envisagées, à tous les niveaux de l'environnement scolaire, pour adapter et garantir l'offre des services éducatifs à tous les enfants et jeunes vivant avec un handicap de quelque nature que ce soit.

Parallèlement aux actions pour la scolarisation universelle, sera assuré le développement du 3ème cycle fondamental qui conduira à l'enseignement fondamental complet de neuf années dont la gratuité et l'obligation sont recommandées à partir de 2020 par le GTEF.

Comme pour la petite enfance dont la protection est envisagée dans le plan, le développement du préscolaire y est aussi prévu par une prise en charge des enfants âgés de 4-5 ans. La stratégie pour y parvenir consiste à rattacher à chaque école fondamentale publique deux salles préscolaires destinées à l'accueil des enfants - en vue d'absorber la croissance de la demande - et à renforcer les structures chargées de la gestion du sous-secteur.

Une autre préoccupation exprimée dans le PO concerne la mise en place du secondaire de 4 ans. Pour y parvenir, l'emphase est mise sur la normalisation du secondaire qui instituera un cycle de formation d'orientation générale de 4 ans et qui sera détaché, notamment du point de vue de la gestion, du 3ème cycle fondamental. Les deux premières années du secondaire seront consacrées à un tronc commun et les deux autres à une spécialisation dans l'une des 4 séries définies (Mathématiques et Physique ; Lettres-Langues et Arts ; Sciences économiques et sociales, Sciences de la vie et de la terre). La stratégie pour accroître l'offre de cette formation et augmenter la qualité vise la construction de nouveaux lycées, l'expansion de la double vacation, l'implantation des laboratoires scolaires, la refonte et l'adaptation des programmes d'enseignement au socle commun de compétences et de connaissances et la mise en réseaux des écoles. Les écoles secondaires existantes évolueront vers des établissements secondaires de 4 ans tout en prenant en charge la poursuite de la scolarisation des élèves des trois dernières cohortes du secondaire traditionnel.

Le séisme du 12 janvier a accentué les déficiences du pays en matière de main-d'œuvre qualifiée tant en termes de diplômés de la formation technique et professionnelle que de l'enseignement supérieur. Dans le cadre de la refondation du système, la modernisation de ces deux sous-secteurs s'impose comme une nécessité urgente et un facteur incontournable au développement du pays. Pour le sous-secteur de la formation technique et professionnelle, les dispositions indiquées par le PO portent, entre autres, sur : (i) la reconstruction des centres détruits ; (ii) l'expansion de l'offre en adéquation aux besoins des régions ; (iii) la réingénierie des programmes ou leur adaptation aux réalités socio-économiques du pays ; (iv) la mise en place d'un système de valorisation des métiers ; (v) le renforcement de la gouvernance par, entre autres,

la mise en place d'un dispositif de gestion intégré impliquant le secteur des affaires. Quant à l'enseignement supérieur, les initiatives pour sa restructuration lui permettront d'être en capacité de fournir à la société haïtienne les compétences techniques et intellectuelles nécessaires à son développement et à sa pleine et entière intégration dans le monde contemporain. Au nombre de ces initiatives figurent (i) la mise en place d'une structure de gouvernance coiffée par un ministère dédié à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation; (ii) la réforme de l'Université d'État d'Haïti; (iii) l'expansion de l'offre par le développement et la consolidation de réseaux publics d'universités autonomes en région; (iv) la création d'un fonds national pour, entre autres, la reconstruction des universités publiques détruites et; (v) l'établissement d'un système d'incitations pour la recherche et l'innovation.

Durant la période quinquennale du PO, l'alphabétisation et l'éducation des adultes sont considérées comme des piliers majeurs de la refondation du système. A cet effet, outre la mise en place d'un système de gouvernance approprié, il est décidé d'éradiquer le phénomène de l'analphabétisme en réalisant par la méthode cubaine (Yo Si Puedo) déjà en expérimentation, une vaste campagne d'alphabétisation qui devrait toucher les 2 500 000 analphabètes à l'horizon de 2015 ; sans toutefois omettre les actions visant la création de nouvelles possibilités d'apprentissage continu en faveur des adultes le désirant.

Traités dans le chapitre 3 du PO, les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre du plan sur les cinq prochaines années se sont estimés globalement à 4, 3 milliards de dollars américains dont 67% en dépenses courantes. Ce coût global est ventilé de la manière suivante : 301 millions pour l'éducation préscolaire; 1 823 millions pour le fondamental 1 et 2; 394 millions pour le fondamental 3 ; 287 millions pour le secondaire ; 204 millions pour la formation technique et professionnelle ; 43 millions pour la formation initiale et continue des agents éducatifs; 571 millions pour les services de santé-nutrition; 86 millions pour les services d'alphabétisation et de post-alphabétisation ; 54 millions pour le renforcement de la gouvernance générale du système et 560 millions pour le développement et la modernisation du sous-secteur de l'enseignement supérieur. Selon le découpage temporel du plan, les coûts annuels des interventions se chiffrent en moyenne à \$US 865 millions.

L'outil technique utilisé pour réaliser ces estimations est un modèle de simulation financière qui a été utilisé lors de la préparation de la Stratégie Nationale-Education pour Tous (SNAEPT) en 2007. Il comporte trois blocs essentiels : (i) les ressources nationales, (ii) les dépenses courantes, et (iii) les dépenses d'investissement anticipées. L'un des avantages du modèle - qui tient compte du cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) du gouvernement - est qu'il permet de confronter a priori les disponibilités financières nationales avec les besoins à différents niveaux du système. Les projections de certains indicateurs macro-économiques combinés à ceux liés aux arbitrages en faveur du secteur éducatif permettent d'apprécier dans le temps les ressources domestiques dédiées au secteur éducatif.

Dans le plan, le scénario de coûts présenté repose essentiellement sur l'hypothèse de relèvement prudent en matière de croissance économique et de pression fiscale du PDNA. Ainsi, les ressources nationales, estimées à partir de l'effort fiscal anticipé par le Gouvernement et aussi ses arbitrages en faveur du secteur de l'éducation, sont évaluées à US\$ 952 millions (soit 22% des coûts totaux du plan).

De plus, les crédits déjà programmés par les agences de coopération sur la période du plan sont évalués à US\$ 404 millions (environ 9% de son coût). Dans ces conditions, les besoins addi-

tionnels de financement sont estimés à quelque \$US 2,9 milliards (soit en moyenne US\$ 594 millions l'an).

Les stratégies envisagées pour combler ce déficit de financement sont diverses. Certaines permettront de faire des économies sur des dépenses tandis que d'autres visent à mobiliser des ressources financières additionnelles. Au nombre de ces stratégies figurent : (i) une augmentation des ressources publiques et la rationalisation judicieuse des ressources éducatives ; (ii) l'élargissement du fonds fiduciaire géré par l'Unité de projet EPT ; (iii) la sollicitation de fonds additionnels auprès des partenaires bi- et multilatéraux ; (iv) la création d'un « fonds pour l'éducation » qui sera alimenté par le secteur privé haïtien, la société civile et la diaspora haïtienne et (v) la sollicitation de fonds auprès de fondations étrangères.

Pour assurer la réussite du plan, tout un dispositif de mise en œuvre est envisagé (chapitre 4) afin de permettre à tous les acteurs du système de jouer pleinement et efficacement leur rôle dans le processus. Des organes d'exécution, chacun avec un mandat spécifique, seront créés à trois niveaux : stratégique, tactique (planification et coordination) et opérationnel (mise en œuvre). Au niveau stratégique, il s'agira d'un Comité national stratégique (CSN) qui, présidé par le Ministre et regroupant de hauts fonctionnaires et cadres du MENFP, s'assurera du respect des grandes orientations du plan. Pour le niveau tactique, un Comité technique national (CTN) qui réunira - entre autres - les directeurs techniques, assurera, sous la coprésidence du Directeur Général du Ministère de l'éducation et du Directeur Général de l'INFP, la coordination technique de la mise en œuvre. Enfin, les structures départementales seront les principaux organes opérationnels qui seront chargés de la mise en œuvre du PO sur le terrain. Comme les directions techniques, ces structures départementales (DDE) seront appuyées par des groupes de travail.

Tels que précisés dans le chapitre en question, des mécanismes de concertation avec les partenaires et de suivi-évaluation sont aussi envisagés. Pour que le plan soit véritablement soutenu par tous et considéré comme un engagement national, une politique de communication sera développée et appliquée.

La mise en place d'une structure d'accompagnement, totalement indépendante et autonome, un Institut national d'études et de recherche en éducation (INERE), est aussi envisagée de manière à guider, sur la base de ses études et recherches, les décisions stratégiques relatives à la mise en œuvre du plan.

Enfin, sont identifiés et analysés dans le PO certains risques dont l'occurrence est susceptible d'entraver la mise en œuvre. Parmi ces risques l'on retrouve notamment l'insuffisance des financements, les faiblesses administratives ou institutionnelles, la résistance au changement, etc. A chacun de ces risques, est associée une stratégie de mitigation permettant de le contrer ou d'en réduire au maximum les effets.



## EXECUTIVE SUMMARY

In late 2007 the Presidential Commission on Education and Training (GTEF) was established to draft a national strategy for addressing Haiti's educational needs from pre-school through post-secondary to include literacy and vocational-technical training. As this strategy neared completion (the National Pact for Education), the President of Haiti directed that an operational plan be developed to help guide the strategy's financing and implementation. As a consequence, in May 2010, the Ministry of Education and Vocational Training (MENFP) established a tripartite task force with representatives from the GTEF, MENFP and the Inter-American Development Bank (IDB) to prepare an Operational Plan (OP) with a five year time horizon.

The Operational Plan is comprised of four main chapters that address key aspects of the reform, expansion, and reconstruction of the national education system, much of which suffered tremendously from the devastating 12 January 2010 earthquake. The first chapter addresses problems related to organizing the educational sector, outlines salient features characterizing the sector since the launching of the National Plan for Education and Training (PNEF) in 1998, delineates issues associated with any reconfiguration and reform of the sector, and presents a vision to guide the journey upon which the country has now embarked.

The salient features outlined in Chapter 1 are, in essence, the problems facing the educational sector at all levels. These include: (i) the inadequacy and inequitable distribution of schools; (ii) the poor quality of educational services and weak internal efficiencies as evidenced by low levels of academic achievement coupled with high grade repetition and dropout; and (iii) poor sector governance and resources (human, financial) that limit the ability of the MENFP to carry out effectively its primary responsibilities of regulating, planning, and managing the education sector as a whole. The massive destruction by the earthquake of schools and administrative facilities (including MENFP's central building) as well as human life and materials have amplified the challenges faced by any effort to improve the national education sector (to include having increased the number of school aged children without access to schools already estimated at about 500,000).

Addressing such issues and reshaping the education sector to support the development of a new Haitian society and economy is based on the vision expressed in the Plan d'Action pour Relevement et le Développement d'Haiti: Les Grands Chantiers pour l'Avenir adopted by the government in March 2010. It aspires to achieve " ... une société apprenante dans laquelle l'accès universel à l'éducation de base, la maîtrise des qualifications dérivant d'un système de formation professionnelle pertinent, et la capacité d'innovation scientifique et technique nourrie par un système universitaire moderne et efficace, façonnent le nouveau type de citoyen dont le pays a besoin pour sa refondation" \*. This vision will serve as a backdrop for the Operational Plan, and from it will emerge guidelines necessary to overcome obstacles and achieve the hoped for modernization of the entire education sector. These guidelines are reflected in the thirty-three recommendations of the National Pact for Education. If followed successfully, they will allow the nation to have a quality educational and training system that is: (i) affordable to all Haitians

---

\* "... a learning society that will shape the able and innovative new citizens the country needs for rebuilding through universal access to basic education, to qualifications derived from a relevant vocational training system, and to a modern and efficient university network".

regardless of gender, place of residence, or socio-economic status; (ii) consistent with the needs of the national economy; (iii) based on a common set of knowledge delivered by competent teachers in safe, appropriate environments; and (iv) governed and strengthened at all levels, with municipalities progressively playing a more active role in managing basic education including early childhood and pre-school.

Chapter 2 describes the organization of the National Pact's recommendations into nine axes (areas) of intervention in which concrete actions will be undertaken. These nine axes are: (i) overall governance of the sector; (ii) curriculum and programs; (iii) training and development of personnel, most especially teachers; (iv) support for early childhood (0-3 years), pre-school (4-5 years), and the three cycles of fundamental school (grades 1 through 9); (v) implementation of four year secondary education; (vi) consolidation and extension of the vocational training center network (both public and non-public); (vii) modernization and reconstruction of higher education; (viii) strengthening of special education; and (ix) elimination of adult illiteracy and provision of adult education opportunities. The strategy and actions associated with each axis reflect the expected change processes and results as summarized below.

In order for the education sector to function efficiently and effectively, there must be a more effective governance system at all levels. The present system is generally inappropriate or inadequate to achieve the objectives of the National Pact. Therefore, in addition to building sufficient human capacity in the MENFP, governance improvements will be sought through (i) better organization and functioning of MENFP's centralized and decentralized structures; (ii) strengthened planning, monitoring, and evaluation capabilities of all parts of the education sector to include the regulation, oversight, and control of schools at all levels (i.e., standards and accreditation); (iii) new governance and management mechanisms for vocational training and higher education; and (iv) local education commissions eventually responsible for early childhood through primary school.

Appropriate curriculum at each level of the educational system is the primary mechanism by which Haitian schools can effectively fulfill their mission to educate socially responsible and economically productive citizens who can contribute to the welfare of their families and nation. As a consequence, at all levels of the system, curricula will be revisited and adapted to the common set of knowledge and skills that have been (or will be) identified as crucial to the national development process. To this end, the Directorate of Curriculum and Quality (DCQ) of the MENFP will be strengthened. Critical elements of curricula and program development will include: (i) the development of Skills Benchmarks, (ii) competence in French, Creole, Spanish, and English; (iii) mastery of scientific knowledge and the tools of information technology; and (iv) appreciation of the rules that reinforce a sense of civic responsibility, a culture of peace, and a respect for the environment.

For years a lack of motivated and qualified personnel, especially teachers, has been a major obstacle to the provision of quality education in Haiti. With the ambitious objectives of the National Pact, this challenge will be even greater if the reform and expansion of the system is to succeed. To address this issue, the Operational Plan envisions a sustainable system of capacity building institutions and programs that can provide the training and professional development required by the educational system to meet its goals and for its personnel to have fulfilling and productive careers. As such, the initial training of preschool and fundamental teachers will be

given by faculties of education from accredited universities. The teachers' schools (ENI) and the training center for the fundamental schools (CFEF) will be strengthened and affiliated with public or private universities to achieve complementarities. Associated resource centers will be established for student support. Fundamental school staff (pedagogic, administrative) will receive continuing education through the Fundamental School and Pedagogical Support (EFA-CAP) network which will be reinforced. At the secondary level, teachers will be provided with discipline and pedagogical training through specialized higher education institutions. Finally, the MENFP's technical and administrative staff will undergo university training to enhance their technical and managerial skills while the Education Personnel Training Center (CFCE) will be restructured.

At all levels of the system, universal access to quality education is a paramount problem the State must face in reshaping the system. Initially, priority will be on early childhood through primary school, especially through the second cycle. It is planned to abolish school tuition and fees in the first two cycles of fundamental school (Pre-school through 6th grade) to accommodate all children of 6-12 years by 2015. By 2021, the goal will be to extend free compulsory universal education through the third cycle of fundamental. In addition to improved governance and improvement in the quality of education, the focus for achieving these goals will be to (i) provide adequate physical facilities to better accommodate the demand, and (ii) provide/subsidize the cost of education even for children in non-public schools provided they partner with the MENFP. Although the abolishment of school tuition and fees is critical for the achievement of the universal access goal at whatever level, this will be introduced gradually for financial and administrative capacity reasons. Specific actions will also be undertaken to enroll out-of-school children and over-aged children in accelerated programs. Finally, there will be three programs addressing at-risk situations for children: early childhood development and pre-school, nutrition, and special education for those with disabilities (physical, mental). The first of these will be achieved in part by providing all public schools with classrooms and facilities able to accommodate these special situations and through organizing, educating and reinforcing the structures and personnel responsible for this sub-sector.

Effective implementation of quality four year secondary schools is addressed in some detail in the Operational Plan. In order to achieve this objective, the OP focuses on the standardization of the four-year training cycle aligned with Skills Benchmarks established for primary education, full separation from the fundamental school (specifically the third cycle), and a single State-mandated exit examination. A common program of courses will be offered all students in the first two years. During the second two years, students will need to choose between four different tracks. The strategy to increase access and quality at the secondary level includes (i) the building of new public schools, (ii) the expansion of double shifts, (iii) the implementation of school laboratories, (iv) the revision and adaptation of curricula to meet a defined common base of skills and knowledge, and (v) the networking of schools. Existing secondary schools will evolve to institutions of four years while guaranteeing the continuing education of students presently enrolled in the traditional high school cohorts.

If not fully evident previously, the January 12th earthquake laid bare the deficiency in the country of an appropriately skilled workforce in terms of graduates of both vocational training and higher education. Restructuring the national education system entails the modernization of these two subsectors as a primary necessity for the recovery and development of the country. With respect to the technical and vocational education subsector, among other things, the Ope-



rational Plan includes: (i) reconstruction of destroyed schools; (ii) broader access to address regional and local needs; (iii) redesign of programs to more effectively adapt to and meet the country's economic needs; (iv) establishment of a system to recognize formally and rationally the value and quality of professional vocations; and (v) governance reinforcement of this sub-sector in part through the establishment of management mechanisms that integrate private sector participation.

Under the Operational Plan, higher education will be restructured, reinforced, and expanded so as to provide the technical and intellectual skills and competencies required if Haiti is to fully develop as a country, adapt and utilize the technologies and information of the contemporary world, and compete effectively in a global economy. Specific initiatives include: (i) creation of a Ministry of Higher Education, Research, and Innovation and a council of university rectors and presidents; (ii) reform and modified authority of the State University of Haiti; (iii) extension of learning opportunities nationally through the strengthening and expansion of a network of regional autonomous public universities; (iv) establishment of new institutions of higher mathematics and inter-university advanced studies; (v) establishment of a national fund for the construction/reconstruction of university facilities and the modernization of the national information technology infrastructure; and (vi) establishment of a system for incentives for research and innovation by higher education institutions.

Over the five year duration of the Operational Plan, literacy and adult education are considered pillars in the restructuring of the nation's educational system. To this end, in addition to the establishment of a proper system of governance, it is proposed to address the phenomenon of illiteracy through an extensive campaign using the Cuban method (Yo Si Puedo). The 2015 goal is to reach 2.5 million Haitians who are now functionally illiterate. In addition to the literacy campaign, specific initiatives will be launched for the creation of new opportunities for lifelong learning opportunities for adults. Schools, religious institutions, municipal governments, non-profits, and other publicly oriented entities will be mobilized to achieve both these goals.

Chapter 3 of the Operational Plan details the estimated costs and financial conditions necessary for the plan to be implemented successfully. The total cost is projected at US\$ 4.3 billion over the five year planning period with approximately two-thirds for operating costs and one-third for capital. These funds would be allocated as follows: US\$ 301 million for early childhood and pre-school education; US\$ 1,823 million to the first two cycles of fundamental (primary) education; US\$ 394 million for the third cycle of fundamental education; US\$ 283 million for secondary schools; US\$ 204 million for vocational and technical training; US\$ 43 million for initial and continuing education of teachers; US\$ 571 for health and nutrition services in the schools; US\$ 86 million for literacy and continuing adult education; US\$ 54 million for strengthening governance and administration of the education sector (to include accreditation); and US\$ 560 million for the development, reconstruction, and modernization of higher education.

These financial estimates were calculated using a simulation model previously used in the preparation of the National Strategy for Education for All (SNAEPT) in 2007. The model comprises three basic blocks: (i) national resources, (ii) operating expenditures, and (iii) capital expenditures. One advantage of the model is that it allows a priori comparison between national financial availabilities and population needs over time with respect to 2015 national development objectives. Macro-economic forecasting combined with budget targets related to the educational sector allow for assessing domestic resources potentially dedicated to the education sector on a

year-by-year basis. The model also takes into account the government midterm expenditures framework. The scenario utilized in the Operational Plan is essentially based on the assumption of cautious recovery in terms of economic growth and central government current revenue of the Post-Disaster Needs Assessment (PDNA).

Using such an approach and assumptions, domestic resources over the five years of the plan are projected at US\$ 952 million (approximately 22% of Operational Plan needs). For the same period, appropriations already programmed by international donors and cooperation agencies amount to US\$ 404 million (approximately 9% of the cost of the plan). Thus, the financing gap that must be addressed is approximately US\$ 2.9 billion, or an average of US\$ 594 million for each of the next five years. Proposed strategies to fill this gap include: (i) increasing domestic resources dedicated to the education sector; (ii) soliciting additional funding from bi- and multi-lateral donors; (iii) creating "Fonds pour l'Education" (Education Funds) to be provided by the Haitian private sector, civil society, and Haitian Diaspora; (iv) soliciting donations from foreign foundations; and (v) enlarging the fiduciary fund administered by the World Bank office in Haiti.

In order to ensure the plan is successfully implemented, a multi-faceted mechanism is proposed in Chapter 4 that will enable all actors in the education system to fully and effectively play a role in the process. Executive bodies with specific mandates will be created at three levels: strategic; planning and monitoring; and operational. At the highest level, a Strategic National Committee (CSN) will be established to ensure implementation of the broad precepts of the plan. The CSN will be chaired by the Minister of Education and Vocational Training and include senior officials, managers, and others as appropriate. At the planning and monitoring level, a Technical National Committee (CTN) will be in charge of the technical planning, coordination and monitoring of the Operational Plan's implementation. The CTN will be under the shared chairmanship of the General Directors of the MENFP and of the National Institute for Technical and Vocational Training (INFP) with MENFP's Technical Directors as members of this committee. Finally, the departmental and technical structures and directorates, supported by working groups, will constitute the main operational entities responsible for the field implementation of the plan.

In addition to the preceding, a number of other mechanisms have been proposed to increase the likelihood the Operational Plan can be successfully implemented. These include: (i) consultation with external financial and technical partners; (ii) the design and use of monitoring and evaluation mechanisms; and (iii) the establishment of a complementary but autonomous institution—the National Institute of Studies and Research in Education (INERE)—to independently evaluate the progress and effectiveness of implementation and make strategic and operational recommendations based on this evaluation. Furthermore, in order for the plan to be truly supported by all stakeholders and held as valuable and essential for the nation's well-being, a communication strategy will be devised and implemented. Finally, various risk factors are identified and analyzed that may impede or prevent its successful implementation. These risk factors include lack of sufficient funding, administrative and institutional weaknesses, and reluctance to change. A strategy to address and hopefully mitigate and minimize each of the risks identified has been outlined in the plan.



# INTRODUCTION

A l'initiative du Président de la République en 2007, une Commission présidentielle, plus connue sous le nom de Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation (GTEF), réunissant les représentants de tous les secteurs de la vie nationale, a été mis en place avec pour mission de dégager les éléments consensuels devant constituer un Pacte national pour l'éducation et la formation (PANEF) destiné à orienter le développement du système éducatif pour les 20 à 25 prochaines années. Après le séisme dévastateur et meurtrier du 12 janvier 2010 où le secteur de l'éducation a été particulièrement frappé, le mandat de la Commission a été élargi afin de prendre en compte les implications de cette catastrophe sur la reconstruction du système éducatif.

En mai 2010, les premières conclusions du travail ont été présentées par la Commission au Chef de l'Etat qui, dans le même temps, a demandé au titulaire du Ministère de l'Éducation Nationale de préparer, pour les cinq prochaines années, le plan opérationnel (PO) des recommandations du GTEF pour la refondation du système éducatif. C'est ainsi que le Ministre de l'Éducation, avec la participation de la BID, a constitué une Taskforce tripartite (MENFP, GTEF et BID), dont le présent document est le résultat global de son travail.

Le rapport de travail produit par le GTEF - et soumis à l'exécutif - a mis en lumière les principaux problèmes auxquels se trouve confronté le système éducatif ainsi que les obstacles qui freinent son développement. Pour y remédier, le GTEF a proposé la reconstruction d'un système éducatif fondé sur les valeurs haïtiennes et sur un nouveau modèle de société. A cet effet, il a défini la vision et les grandes orientations stratégiques sous-tendant ce nouveau système d'éducation. Ces orientations se traduisent dans un ensemble de 33 recommandations (regroupées en axes d'intervention dans le plan) qui indiquent les dispositions à prendre et les changements nécessaires pour la refondation dudit système. Au nombre de ces mesures figurent, la réorganisation de la gouvernance du système, la gratuité et l'obligation scolaires au fondamental, la mise en place effective de l'enseignement secondaire de 4 ans qui implique, à terme, la suppression des examens officiels organisés en 6ème AF et en terminale I (Rhéto), la refonte du curriculum et des programmes, la modernisation de la formation technique et professionnelle et de l'enseignement supérieur.

Ce plan opérationnel est une entreprise qui, d'une part, reflète la détermination de l'Etat à résoudre les problèmes chroniques du système éducatif et, d'autre part, se veut l'expression des efforts qui seront consentis par l'Etat pour assurer le bien-être de la population et garantir un meilleur avenir aux générations futures. Le PO, préparé selon une démarche fortement participative impliquant tous les acteurs et partenaires du système éducatif, est articulé autour de quatre chapitres. Le premier chapitre traite de la situation du système éducatif et des contraintes qui entravent son développement, de la vision et des grandes priorités dégagées pour la modernisation du système, ainsi que du regroupement des principales recommandations du GTEF. Le second chapitre, expose les grands axes et stratégies d'intervention en présentant les objectifs poursuivis, résultats attendus assortis d'indicateurs et les activités à développer pendant les cinq années du plan. Pour chaque objectif et groupe de résultats, les activités sont présentées dans un tableau qui indique, sur une base annuelle, leurs périodes d'exécution. Le troisième chapitre projette l'enveloppe des moyens financiers nécessaires (désagrégés par axe d'intervention, par nature et postes de dépenses) à la mise en œuvre du plan et présente, sur la

base d'une analyse de l'environnement macroéconomique du pays, les engagements financiers de l'Etat sur la période. Il traite aussi des promesses d'appuis financiers des partenaires techniques et financiers (PTF) du secteur tout en indiquant les principales stratégies pouvant permettre de mobiliser des ressources financières additionnelles pour combler le déficit de financement des activités du plan. Enfin, le dernier chapitre traite des modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du plan. Il identifie aussi un certain nombre de risques majeurs dont la survenance pourrait affecter l'exécution du plan et propose, à cet effet, certaines stratégies de mitigation.

# CHAPITRE I

## PROBLEMATIQUE GENERALE DE LA REFONDATION DU SYSTEME EDUCATIF

### 1.1. Structure et organisation actuelle du système éducatif

Le système éducatif haïtien comprend les secteurs formel et non formel. Le secteur non formel s'occupe de l'alphabétisation et la post-alphabétisation des adultes âgés de 15 ans et plus. Quant au secteur formel, en plus de la formation technique et professionnelle, il s'organise selon quatre grands niveaux : (i) l'éducation préscolaire; (ii) l'enseignement fondamental (iii) l'enseignement secondaire et (iv) l'enseignement supérieur. L'éducation préscolaire, destinée aux enfants de 3 à 5 ans, n'est pas obligatoire. Il vise l'éveil et la stimulation de l'enfant aux plans émotionnel, physique et social. Selon les vœux de la réforme Bernard (1982) et du plan national d'éducation et de formation (PNEF)<sup>1</sup> de 1997, l'enseignement fondamental doit être complet et organisé en trois cycles. Les deux premiers cycles, obligatoires et gratuits sur le plan légal, forment l'éducation de base correspondant à l'enseignement primaire (dans le système traditionnel) et concernent les enfants âgés de 6-11 ans. Le troisième cycle, rattaché aux deux premiers, regroupera les trois premières classes du secondaire traditionnel de 7 ans dont la réorganisation est en expérimentation depuis 2007. Cependant, la réalité d'aujourd'hui est que la quasi-totalité des écoles fondamentales n'ont que les deux premiers cycles ; l'enseignement qui y est dispensé (sans être gratuit) dure 6 ans et conduit à l'acquisition des connaissances et compétences de base pour les apprentissages futurs ou à l'insertion dans le milieu économique. Ces années d'enseignement sont sanctionnées par une attestation d'éducation de base qui est une mesure transitoire en attendant la généralisation et l'obligation de l'enseignement fondamental complet qui marquera la rupture définitive avec le système traditionnel. Bien que le troisième cycle reste encore rattaché au secondaire qui prépare aux études supérieures, son enseignement conduit, suite à un examen officiel, au diplôme d'enseignement fondamental.

La démarcation de l'enseignement secondaire traditionnel résulte d'une succession de décisions ministérielles qui ont officialisé en 2001 les examens de 9e année fondamentale. La mise en application en 2007 du nouveau secondaire dans des écoles a conduit à une situation d'hybridation, de chevauchement et de confusion. Les établissements offrant le secondaire traditionnel de 7 ans, de même que ceux qui n'en comptent que les 3 premières années, présentent leurs élèves aux examens d'Etat de 9e année fondamentale et continuent à être considérés comme des écoles de niveau secondaire. Le chevauchement concerne 66 % des 2277 établissements, puisque que seulement 34% n'offrent que le 3e cycle fondamental mais sont classées de niveau secondaire. De plus, avec l'expérimentation du nouveau secondaire de 4 ans dans près de 7 % des établissements qui continuent à offrir le secondaire traditionnel, se présente un cas de figure extrême de l'hybridation où l'ancien et le nouveau - soumis au même style de gestion - coexistent dans un même établissement et pour le même niveau d'enseignement. De ce fait, le niveau secondaire se présente plus comme un regroupement de l'enseignement traditionnel et du nouveau type d'enseignement prôné par la réforme, d'où la confusion qu'il entretient chez la plupart des parents et d'autres acteurs du système.

1.- MENJS (1997). Plan National d'Education et de Formation. Port-au-Prince, Haïti.

La formation technique et professionnelle, d'une durée variable selon les filières, prépare à l'emploi dans divers domaines ou à la poursuite d'études supérieures. Elle est dispensée selon deux réseaux : (i) le réseau formel à travers les centres ou établissements de formation professionnelle et (ii) le réseau informel à travers le «système d'apprentis».

Le réseau formel comporte près de 400 centres regroupés en cinq catégories d'établissements auxquels l'étudiant accède selon le nombre d'années de scolarité accomplies. Ce sont : 1) les établissements d'éducation technique (EET), à partir d'au moins neuf années d'études ; 2) les établissements d'éducation professionnelle (EEP) à partir de sept ans de scolarité pour recevoir principalement une formation pratique; 3) les établissements de formation agricole (EFA) exigeant au moins dix années d'études préalables pour devenir technicien agricole; 4) les centres ménagers (CM) à partir de sept années de scolarité; 5) les centres de formation professionnelle (CFP), requérant le niveau d'alphabétisation de base pour devenir ouvrier semi-qualifié. Ces cinq catégories d'établissements relèvent principalement de quatre ministères (MENFP, MAST, MARNDR et MTPTC)<sup>2</sup> qui, à eux seuls, gèrent directement 309 centres de formation professionnelle. Selon leurs sources de financement, ces centres de formation sont soit publics, soit mixtes (quand une partie des salaires est couverte par des subventions publiques), soit privés. Contrairement aux formations de courte durée<sup>3</sup>, offertes dans le cadre des projets, celle dispensée dans les centres, généralement conçue selon un cadre scolaire, est plus souvent inapte à prendre en compte les besoins des travailleurs et du marché du travail.

Quant au «système d'apprentis» du réseau informel, au sujet duquel très peu d'informations sont disponibles, la formation y est offerte sur le tas chez un «boss formateur» ou un employeur.

Pour ce qui est de l'enseignement supérieur, il comprend un ensemble disparate d'établissements de petite taille offrant à peu près les mêmes domaines de formation dont la durée des études varie de 3 à 5 ans pour le niveau de premier cycle universitaire. Le corps professoral détenant principalement une licence ou une maîtrise ne bénéficie pas de statut institutionnel et offre son enseignement d'un établissement à l'autre en l'absence d'autre emploi plus stable. Les étudiants qui connaissent des conditions de vie souvent précaires n'ont pas accès à des bibliothèques ni ne reçoivent pas l'encadrement nécessaire à leur formation et à la rédaction du mémoire de fin d'études, bouclant le premier cycle universitaire. En conséquence, la majorité n'arrive donc pas à être diplômée. D'un autre côté, les divergences d'interprétation au sujet des articles de la constitution de 1987 ont conduit à une confusion quant au rôle de l'université d'Etat d'Haïti (UEH). Cela semble expliquer, en grande partie, le flou qui prévaut dans l'organisation de ce sous-secteur. Dans de telles conditions générales, l'enseignement supérieur ne peut pas remplir adéquatement ses missions.

A l'exception des deux premiers cycles de l'enseignement fondamental où le texte de la réforme éducative de 1982 prévoit l'enseignement dans les deux langues officielles (français et créole) et de façon équilibrée, la langue d'enseignement adoptée dans les autres niveaux du système formel est le français.

---

2.- MAST : Ministère des Affaires Sociales et du Travail ;

MARNDR : Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural ;

MENFP: Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle;.

3.- La première expérience de formation de courte durée a été réalisée en 2000 avec le projet FAFEN qui ciblait les travailleurs en emploi. La durée de la formation variait de 15 à 90 heures. La seconde expérience, débutée en 2006 dans le cadre du dernier projet d'appui à l'INFP, visait la formation de plusieurs milliers de jeunes de 15 – 24 ans en situation marginale à partir de programmes de formation ne dépassant pas six mois.

La constitution de 1987 et le décret loi de 1989, confèrent au Ministère de l'éducation Nationale et de la formation Professionnelle (MENFP) la charge, entre autres, d'organiser, de développer, de moderniser le système éducatif et mettre en œuvre toutes les politiques de l'Etat en matière d'éducation, et de formation professionnelle. Pour accomplir cette mission, le MENFP regroupe en son sein des structures centrales et déconcentrées (voir organigramme actuel en annexe E). Toutes les grandes orientations éducatives (enseignement supérieur excepté) ou décisions stratégiques émanent de l'administration centrale du Ministère qui est composée du Cabinet du Ministre auquel est rattachée la Cellule de pilotage - qui fait le lien entre le MENFP et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ; d'une Direction Générale à laquelle sont rattachées des directions administratives et techniques chargées des différents aspects ou niveaux du système et une direction générale adjointe. Au niveau déconcentré, sous la coordination de la Direction Générale Adjointe (DGA/DDE), se retrouvent les directions départementales d'éducation (DDE) dont la mission principale est d'assurer, de concert avec les bureaux de district scolaire (BDS) et les bureaux d'inspection de zone (BIZ) qu'elle coiffe, l'opérationnalisation des décisions prises au niveau central en ce qui concerne, particulièrement les sous-secteurs préscolaire, fondamental et secondaire.

La gestion de l'alphabétisation des adultes est confiée à une Secrétairerie d'Etat à l'Alphabétisation (une structure autonome) et celle de la formation technique et professionnelle est assurée par une structure déconcentrée du MENFP, l'Institut National de Formation Professionnelle (INFP). Toutefois, il convient de signaler que certains ministères sectoriels (MAST, MTPTC, MAR-NDR, etc.) offrent, dans leurs champs de compétences, des services de formation professionnelle diplômante en dehors de tout contrôle du MENFP.

Quant à l'enseignement supérieur, la Direction de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DESRS) du MENFP a le mandat d'en assurer la gestion et la régulation. Mais, en raison de ses faiblesses institutionnelles et des conflits socio-politico-juridiques entre l'exécutif et le rectorat de l'UEH qui revendique aussi le pouvoir régalien, la gouvernance du secteur n'est pas vraiment prise en charge.

Au niveau des écoles fondamentales, la gestion quotidienne est assurée par diverses entités : (i) des administrations municipales ou mairies (pour les écoles communales), des associations communautaires (pour les écoles communautaires), des structures congréganistes ou laïques (pour les écoles protestantes et catholiques), des ONG et des structures étatiques relevant des DDE (pour les écoles publiques).

## **1.2. Analyse-diagnostic du système éducatif**

Le système éducatif, depuis plus de deux décennies, fait face à des problèmes tant sur le plan de l'offre (accès et participation), de l'efficacité interne, de la qualité et de l'efficacité externe que de la gouvernance. Ces problèmes se sont aggravés avec le séisme du 12 janvier 2010 qui a été très dévastateur pour l'ensemble du secteur de l'éducation.

### **1.2.1. Au plan de l'offre**

Les problèmes chroniques auxquels est confronté le système éducatif constituent une entrave majeure au développement de l'accès à des services éducatifs. A tous les niveaux du système (du préscolaire au supérieur), eu égard à l'ampleur de la demande sociale, l'offre est largement



insuffisante et inégalement répartie. Selon le dernier recensement scolaire (2002-2003)<sup>4</sup>, dans aucun des sous-secteurs les taux nets de scolarisation n'atteignent pas plus que 76%. Au niveau des deux premiers cycles du fondamental, plus de 500 000 enfants en âge scolaire sont en attente de scolarisation. Cette situation ne fait qu'alimenter la masse d'analphabètes, estimés à près de 3 millions dont 52% de femmes. Bien que, ces dix dernières années, une importante augmentation des effectifs et des écoles - due principalement aux efforts consentis face aux besoins criants - soit observée, la couverture scolaire reste insuffisante et incomplète. Les taux bruts de scolarisation estimés à 67% dans le préscolaire, 136% dans les deux premiers cycles du fondamental, 46% dans le 3e cycle du fondamental et 22% au secondaire, témoignent de cette insuffisance à tous les niveaux de fréquentation scolaire. Le taux élevé aux deux premiers cycles du fondamental s'explique par les multiples redoublements, le surpeuplement des classes et l'importance du nombre (72% des effectifs soit 1 500 000 enfants) de surâgés<sup>5</sup> dans ce niveau d'enseignement. Avec moins de 1000 étudiants pour 100 000 habitants dans l'enseignement supérieur et moins de 9000 étudiants en formation professionnelle sur l'ensemble du territoire national, la situation de l'offre n'est pas différente dans ces deux sous-secteurs.

Outre l'insuffisance de la couverture scolaire incomplète, l'inégalité dans la répartition géographique de l'offre est un autre obstacle majeur à la fréquentation scolaire. Cette inégalité, non observée au niveau du genre<sup>6</sup>, en partie liée à la concentration des établissements scolaires, implantés sans aucune analyse de la densité de la population scolarisable et de l'habitat, dans des zones urbaines. En 2007, le DSNCRP<sup>7</sup> a fait état de plus d'une vingtaine de sections communales dépourvues d'infrastructures scolaires et d'environ 145 n'ayant aucune infrastructure scolaire publique. Cette même observation est valable pour le sous-secteur de la formation professionnelle où avant le séisme plus de 2/3 des 115 centres professionnels supervisés par l'INFP retrouvaient dans le département de l'Ouest, plus précisément dans la Capitale et ses environs. Certains départements géographiques tels les Nippes, le Nord-Ouest, le Centre, la Grande-Anse et le Sud-est sont particulièrement mal lotis. Comme indiqué précédemment, exception faite pour l'enseignement supérieur (comptant 100000 étudiants selon les statistiques sommaires de la DESRS) où le poids de l'Etat dépasse celui du privé avec 60% des effectifs contre 40%, l'offre d'éducation à tous les niveaux - y compris dans le sous-secteur de la formation professionnelle - est à forte prédominance privée. Elle représente 93% des effectifs du préscolaire, 81,5% des effectifs des deux premiers cycles du fondamental, 74% des effectifs du troisième cycle et près de 77% des effectifs du secondaire. En termes d'infrastructures scolaires, le parc scolaire est à plus de 90% privé. Cette situation combinée au fait que l'offre des services éducatifs dans le privé est à la charge exclusive des familles, le coût de la scolarisation s'avère élevé, voire même prohibitif, notamment pour les plus pauvres qui représentent environ 76% de la population. En ce sens, le coût élevé de l'éducation pour les familles devient un autre obstacle majeur qui limite sévèrement l'accès des enfants à ce service. Et, comme le soulignent près de 40% des répondants à l'enquête réalisée en 2003 sur les conditions de vie en Haïti par l'Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique (IHSI), c'est aussi le motif majeur de l'abandon scolaire.

L'état de l'offre scolaire, déjà assez alarmant, s'est empiré sous l'ampleur des dégâts causés par le séisme du 12 janvier 2010 aux infrastructures scolaires et sur les autres secteurs de la vie

4.- MENFP-DPCE (2003). *Annuaire statistique-recensement scolaire 2002-2003*. Port-au-Prince.

5.- *Le phénomène des surâgés, enfants dépassant au moins de 2 ans de l'âge scolaire, est une des caractéristiques du système.*

6.- *Selon les statistiques éducatives de 2002- 2003, il ya 50% de filles dans le préscolaire et 49% dans le fondamental et le secondaire.*

7.- MPCE (2007). *Document de Stratégie Nationale pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté*. Port-au-Prince : Service des statistiques.

nationale. La situation de l'offre éducative devient autrement plus précaire. En effet, alors qu'en 2008, suite au passage de trois cyclones et un ouragan, on avait dénombré 3900 établissements scolaires détruits ou endommagés à l'échelle du pays, l'impact du tremblement de terre s'est concentré dans trois des dix départements. Dans le département de l'Ouest qui regroupe environ 50% des effectifs du système, ce sont près de 80 % du parc scolaire ont été détruits ou endommagés par le séisme. Les infrastructures du secteur public qui représentaient moins de 6% de l'offre scolaire, sont détruites à plus de 77% ; celles du réseau non public sont affectées à plus de 79% de leurs établissements qui représentaient alors plus de 90% de l'ensemble des établissements scolaires. Dans le Sud-est, 71 établissements du secteur public et 208 du non public sont détruits et endommagés. Dans les Nippes, on compte 32 écoles détruites et endommagées pour le secteur public et 113 pour le non public. Au total, ce sont 4268 établissements scolaires qui ont été détruits ou endommagés.

En ce qui concerne la formation professionnelle, les infrastructures de ce sous-secteur sont quasiment inexistantes. En effet, 8 des 9 centres publics et l'ensemble des 11 centres subventionnés et la quasi-totalité des centres privés reconnus par l'INFP ont été très sérieusement endommagés ou détruits, jetant sur le pavé l'ensemble des étudiants qui fréquentaient ces établissements. Au niveau de l'enseignement supérieur, le tableau qui prévaut pour les autres sous-secteurs est aussi valable. Les bâtiments des institutions d'enseignement supérieur, généralement concentrés à plus de 80% dans le département de l'Ouest, ont été détruits et endommagés à plus de 90%. Dans l'ensemble du secteur, tous les niveaux confondus, les pertes en vies humaines sont énormes (personnel enseignant et non enseignant).

### 1.2.2. Au plan de l'efficacité interne

En plus des problèmes d'accès, le système éducatif présente de sérieux problèmes d'efficacité interne, impliquant d'énormes gaspillages de ressources. Les données disponibles (IHSI, 2003)<sup>8</sup> indiquent que seulement 19% des entrants dans le système (enfants de 6 ans et plus) auraient achevé au moins une année du cycle secondaire. Et, comme souligne la SNA/EPT (MENFP, 2007), sur une cohorte entrant en 7e AF, à peine 7,83% obtiennent le diplôme de fin d'études classiques. Ceci explique l'importance des redoublements et des abandons à tous les niveaux du système. En 2003, dans l'ensemble des deux premiers cycles du fondamental, le taux moyen de redoublement est estimé à 14%. Et, le premier cycle est celui qui présente les taux les plus élevés ; soit 15% en 1e AF, 16% en 2eAF et 15% en 3e AF. Quant aux taux d'abandon, la moyenne est de 12% et les pics sont observés en 6e AF (26%) suivie de la 1ere AF (15%). A tout ceci s'ajoutent le faible taux de survie en 5e AF (estimé à 57,7%) et les faibles taux d'achèvement respectivement au troisième cycle fondamental (33%) et aux deux premiers cycles (68%). Une telle inefficacité interne peut être observée dans les autres ordres d'enseignement, notamment du secteur public où la stratégie de sélection (en vertu de la limitation des places assises) est pratiquée.

### 1.2.3. Au plan de la qualité

Les difficultés observées quant à la capacité du système éducatif à assurer la rétention et la progression des cohortes qui y ont accédé ne sont pas sans lien avec les problèmes de qualité que connaît l'éducation haïtienne. De fait, les performances scolaires sont, d'une manière générale,

8.- IHSI-Ministère de l'Economie et des Finances (2003). *Enquête sur les Conditions de Vie en Haïti. Volume I. Port-au-Prince : Bureau du recensement.*

en deçà des attentes de la communauté éducative et se traduisent en des pertes autant pour l'État que pour les familles. Les taux de diplomation ou de réussite aux examens officiels sont à tous les niveaux d'enseignement faibles. Ils sont généralement autour de 70% pour le fondamental ; moins de 30% pour la terminale I (rhéto) et entre 40 et 50% pour la terminale II (philo). Ces rendements scolaires médiocres enregistrés dans le système sont dus, entre autres, aux mauvaises conditions d'apprentissage et d'enseignement qui résultent d'une combinaison de facteurs, à savoir: inadéquation des matériels didactiques (lorsqu'ils existent) ; indisponibilité et inadaptation des manuels scolaires ; problèmes sanitaires et nutritionnels des enfants ; insuffisance du temps réel d'apprentissage ; faiblesse du dispositif d'encadrement des élèves ; faiblesse du système de supervision scolaire et d'encadrement des maîtres ; ratios élève/maîtres relativement élevés ; déséquilibre prononcé du bilinguisme (prédominance sous tous les angles du français, généralement mal maîtrisé par les enseignants, sur le créole) ; sclérose des pratiques pédagogiques ; démotivation des enseignants vis-à-vis de la fonction enseignante ; méthodes d'évaluation orientées plutôt vers la restitution de connaissances ; absence ou insuffisance de ressources didactiques (telles que bibliothèques, laboratoires, etc.) et manque de formation disciplinaire et pédagogique des enseignants à tous les niveaux du système. La majorité des enseignants du préscolaire et des deux premiers cycles du fondamental sont sous-qualifiés. Des enseignants qui n'ont reçu aucune formation initiale en rapport avec l'enseignement, mais aussi des enseignants dont le niveau académique ne dépasse pas le 3<sup>e</sup> cycle fondamental, enseignent dans le fondamental. D'après le dernier recensement scolaire (2002-2003), la proportion d'enseignants qualifiés dans le préscolaire et le fondamental (cycles 1 et 2) est respectivement estimée à 34% et 16% environ. L'enseignement secondaire (traditionnel) présente un tableau différent avec un personnel enseignant plus ou moins qualifié au plan des compétences disciplinaires, mais vieillissant et largement insuffisant. Plus de 86% des 7 000 personnes qui composent ce personnel ont atteint l'âge de la retraite, alors qu'aucune mesure incitative n'est encore envisagée pour assurer sur une base régulière le renouvellement du corps et attirer des jeunes dans la carrière.

En ce qui concerne l'enseignement supérieur, la situation est aussi semblable à celle constatée au fondamental. De nombreux enseignants du corps professoral ne détiennent que le niveau licence (équivalent de 3 à 4 années d'études supérieures) et la pertinence des programmes, dont la durée varie en fonction de la filière, laisse à désirer.

Un autre aspect qui affecte négativement la qualité de l'éducation offerte est la précarité ou le mauvais état des infrastructures scolaires (environ 41% établissements scolaires existants ont leurs cloisons en matériaux sommaires)<sup>9</sup>. La plupart des écoles sont logées dans des résidences privées ou d'autres maisons non conçues à cet effet. Les données disponibles avant le séisme ont indiqué que 25% des écoles des deux premiers cycles du fondamental fonctionnent sous des tonnelles, 23% sont logées dans des églises et 24% ont leurs toits en paille ou n'en ont pas du tout. Et, la situation s'est complètement aggravée avec le passage du tremblement de terre.

#### **1.2.4. Au plan de l'efficacité externe**

Le problème de l'efficacité externe est tout aussi criant. Alors que le profil et les compétences des jeunes ne répondent pas aux attentes du marché du travail, les professionnels et les entrepreneurs ne sont pas associés au développement et à la mise en œuvre des programmes de

9.- A tous ces éléments s'ajoute le fait qu'environ 75% des écoles ne disposent d'aucune infrastructure d'eau potable pour répondre aux besoins de la clientèle scolaire, ce qui a compliqué la mise en application de la stratégie de lutte contre l'épidémie de choléra au niveau scolaire.

formation professionnelle. L'impact de l'éducation, dont les programmes ne correspondent pas aux réalités socioéconomiques nationales, est très faible sur l'insertion des jeunes au marché du travail. De fait, la majorité des jeunes, plus particulièrement ceux de 15-19 ans (61.9%) et de 20-24 ans (50%), sont exposés au chômage. Et, d'après l'IHSI (2003)<sup>10</sup>, même la formation universitaire est insuffisante pour les protéger contre le chômage. Dans les milieux urbains où les jeunes sont les plus scolarisés, l'ampleur du chômage est beaucoup plus considérable avec des taux de 45.5% dans l'aire métropolitaine et de 28.2% dans les villes de province. Une telle situation pose le problème de l'adaptation des curricula et programmes des niveaux fondamental et secondaire d'une part, la nécessité de la modernisation de la formation technique et professionnelle et de l'enseignement supérieur, d'autre part.

### **1.2.5. Au plan de la gouvernance**

Le système présente, à tous les niveaux, d'énormes faiblesses qui minent son développement et la fourniture des services éducatifs adéquats à la population. Le MENFP n'arrive pas encore à assurer de manière efficace les fonctions majeures de planification et de pilotage et, plus grave encore compte tenu du poids du secteur non-public dans l'ensemble du réseau des établissements, ses fonctions de régulation, de suivi et de contrôle du système. Autrement dit, les difficultés auxquelles le ministère est confronté et qui l'empêchent d'accomplir efficacement sa mission sont de divers ordres : administratif et financier, pédagogique, et aussi de la gestion des ressources humaines.

#### ***Du point de vue administratif et financier***

Une situation de quasi anarchie existe. Elle se révèle dans les positions ou rapports hiérarchiques des agents et des situations de chevauchement s'observent. Les rapports entre les structures du MENFP et les structures de projet (généralement mises en place en dehors de l'administration du ministère) sont ambigus. Les documents administratifs ne décrivent pas clairement et avec précision les tâches et les responsabilités des acteurs, ce qui crée les conditions de contre-performance dans le système avec une absence de leadership pour unir les efforts de tous de façon efficace et efficiente vers un but ciblé : la délivrance de services éducatifs de qualité.

Les structures centrales et départementales chargées de la gestion du système, ont peu d'influence sur le fonctionnement des écoles. Et conséquemment, plus de 70% des écoles non publiques ne sont pas accréditées, c'est-à-dire fonctionnent sans l'autorisation du MENFP. Si des textes réglementaires existent, l'administration, fortement politisée, fonctionne en dehors de certaines réglementations et suivant des procédures assez lourdes qui entravent le développement du système. À tous les niveaux, les rapports de performance (technique et financière) ne sont pas produits à temps et le système d'information est quasiment inexistant.

En matière de planification et de gestion financières, un certain nombre de faiblesses se manifestent de manière évidente. Le taux d'absorption budgétaire est faible et la direction des affaires administratives, structure responsable de l'exécution budgétaire, ne se montre pas en capacité de gérer des fonds provenant de la coopération externe. Cette situation favorise, par les partenaires, la création d'Unités Techniques d'Exécution (UTE) qui sont des structures de projets en parallèle aux administrations (centrale et régionale) et qui, par voie de conséquence, ne permettent pas le renforcement des structures du MENFP.

<sup>10</sup>- IHSI. *Op cit.*

### **Du point de vue pédagogique**

Les contenus des programmes ne sont pas maîtrisés par les enseignants qui ne respectent pas toujours les programmes d'enseignement. De plus, les méthodes d'enseignement, généralement traditionnelles, diffèrent d'un enseignant à l'autre. Il n'existe pas de système d'évaluation des enseignants. Il existe un cloisonnement néfaste pour la continuité curriculaire entre les structures assurant des fonctions pédagogiques. Et paradoxalement, il n'y a pas une coordination (sinon elle est très faible) des actions menées par les structures chargées de l'élaboration des programmes d'enseignement, de la conception des manuels ou de la formation des enseignants

### **Du point de vue de la gestion des ressources humaines**

Des problèmes liés au management des ressources humaines existent aussi à tous les niveaux (depuis le niveau central du MENFP jusqu'au niveau des établissements scolaires) et dans tous les sous-secteurs. D'énormes faiblesses et irrégularités sont constatées dans la production des actes de gestion : le retard dans les recrutements et la rémunération des enseignants, le favoritisme dans la promotion des agents, l'inéquité salariale, etc. en sont des exemples. A tout cela s'ajoutent l'inexistence de base de données du personnel de l'éducation et aussi l'inexistence d'un plan de carrière tant pour le personnel enseignant que pour le personnel non-enseignant.

## **1.3. Vision, valeurs et priorités pour la modernisation du Secteur**

Définir une vision consiste en une démarche tridimensionnelle qui permet, tout en étant bien ancré dans la réalité d'aujourd'hui qu'il faut s'approprier pour pouvoir la dépasser, de dégager une projection pour le futur qui prend en considération le passé qu'il convient de transcender et de construire l'avenir avec les opportunités qui se présentent. C'est en ce sens qu'une vision est à la fois d'actualité, rétrospective et prospective. La vision de l'éducation haïtienne envisagée pour les prochaines décennies est dégagée à partir : (i) des textes officiels des autorités; (ii) du Plan d'action pour le relèvement et le développement d'Haïti: Les grands chantiers pour l'avenir ; (iii) du Plan stratégique de développement d'Haïti (en cours de finalisation par le Ministère du Plan et de la Coopération externe) qui a permis de bien cerner la place du secteur de l'éducation dans le plan de développement intégré du Gouvernement ; (iv) du Rapport du GTEF au Président de la République et; (v) de la synthèse du diagnostic concernant le système éducatif haïtien.

Cette vision qui sous-tend la refondation du système éducatif est ainsi formulée :

« une société apprenante dans laquelle l'accès universel à l'éducation de base, la maîtrise des qualifications dérivant d'un système de formation professionnelle pertinent, et la capacité d'innovation scientifique et technique nourrie par un système universitaire moderne et efficace, façonnent le nouveau type de citoyen dont le pays a besoin pour sa refondation.»

Il s'agira de :

« [...] produire une citoyenne et un citoyen respectueux des valeurs, discipliné, travailleur et honnête, capable d'appliquer les normes d'une société démocratique et d'apporter, par sa formation intellectuelle et sa maîtrise des nouvelles technologies, son apport à la création d'une société moderne, égalitaire, orientée vers le progrès et le développement. »

### 1.3.1 Education et société haïtienne

Les éléments de diagnostic présentés ci-dessus font ressortir que les problèmes confrontés par le système éducatif sont de divers ordres et concernent tous les aspects de son fonctionnement. En effet, le système éducatif accuse, entre autres, les manques suivants : (i) une couverture scolaire insuffisante et inégalement répartie ; (ii) une participation au processus d'apprentissage grandement limitée par les coûts de scolarisation élevée, en raison d'une offre éducative largement prédominée par le secteur non public ; (iii) des rendements médiocres dus aux faibles capacités des enseignants, au sous-équipement des écoles et à une absence de politique linguistique et au non respect de la situation culturelle de la population ; et (iv) une faible capacité de l'État à réguler, superviser et contrôler de manière efficiente le secteur. Ces problèmes du système éducatif ne résultent certainement pas du tremblement de terre du 12 janvier 2010, la Commission présidentielle (GTEF) ayant été créée en novembre 2007. Ce séisme, par l'ampleur de son impact en termes de destruction des infrastructures et des vies humaines a plutôt rendus plus criantes les difficultés du système éducatif et montré de façon dramatique la fragilité de notre condition collective

Bien que le secteur de l'éducation et de la formation constitue un système en soi, à composantes multiples et diverses, il n'en reste pas moins qu'il participe d'un système plus vaste qu'est la société dans son ensemble, dont il convient de se référer pour comprendre ce qui se passe en éducation. Le diagnostic établi ci-haut se révèle fort alarmant et exige un regard objectif et serein sur l'éducation dans la société haïtienne où les qualités et les valeurs (leadership, talent, compétence, morale et éthique, identité nationale ou sociale) développées chez les individus pour qu'une société, dans le monde d'aujourd'hui, soit fonctionnelle font cruellement défaut. En effet, il revient de constater que le système éducatif ne promeut pas le leadership car faute d'horizon défini, il n'ouvre pas de perspectives aux diplômés et n'anticipe pas les besoins de la société, ni les risques liés à l'environnement. Il brise et rejette les talents par le taux élevé d'échec scolaire après plus de deux siècles d'histoire nationale, par l'importance du nombre d'enfants en dehors du système et le gaspillage de ressources humaines qui résulte de ces proportions énormes d'élèves contraints au redoublement et à l'abandon. Il fuie la compétence au lieu de la rechercher et de la développer, en raison de la proportion démesurée d'enseignants non qualifiés qui œuvrent dans le système éducatif alors que, en matière de compétence, il aurait dû être un lieu caractérisé par la quête de l'excellence, si sa mission première est de reproduire, développer et promouvoir les compétences et habiletés que requière le fonctionnement d'une société dans le monde d'aujourd'hui où la maîtrise des compétences de base constitue un préalable pour que tout individu soit en mesure de faire face à l'ensemble des informations nécessaires pour vivre de manière autonome.

Il n'y a dans la société haïtienne aucune préoccupation d'ordre moral ou d'éthique à l'égard du système éducatif. Comment accepter sans la moindre inquiétude que des familles envoient leurs progénitures en toute confiance et quiétude sans qu'elles n'en retirent rien d'utile de leur passage et que les lieux d'apprentissage ne soient ni sûrs ni sécuritaires ? Pire encore, les familles et l'État consentent d'y consacrer des sommes de plus en plus importantes, année après année, sans exiger un minimum de résultat à la hauteur des dépenses acceptées. Enfin, si le système éducatif n'est pas à l'origine de la crise d'identité individuelle et collective, elle contribue du moins à l'accentuer, d'une part, par la confusion qui prévaut en ce qui concerne le statut du créole et du français en éducation et, d'autre part, par la promotion de la connaissance de l'histoire nationale, sans faire de place aux croyances et coutumes propres à la population. Cet

ensemble de constats qui découle du diagnostic de notre système éducatif rend encore plus palpable ce paradoxe dans l'analyse du système éducatif haïtien, à savoir : il confère peu d'utilité aux individus, mais demeure très pertinent socialement.

L'état du système éducatif procède donc de la réalité sociale haïtienne. La prise de conscience aiguë de cette situation explique que les autorités nationales, suite au séisme, conviennent de l'urgence d'engager un processus de transformation en profondeur qui s'attaquera aux différents maux à partir des quatre piliers aux fondements de notre société que sont : la refondation territoriale, la refondation économique ; la refondation institutionnelle et la refondation sociale. Le but ainsi visé est qu'Haïti devienne à l'horizon de 2030 un pays émergent. Pour relever ce défi, le Gouvernement reconnaît que « l'éducation est un énorme pari sur l'avenir ». En ce sens, l'éducation haïtienne aura pour finalités : de favoriser l'épanouissement de la personne dans toutes ses dimensions; «produire des citoyens et des citoyennes respectueux des valeurs, disciplinés, travailleurs et honnêtes, capables d'appliquer les normes d'une société démocratique et d'apporter par sa formation intellectuelle et sa maîtrise des nouvelles technologies son apport à la création d'une société moderne, égalitaire, orientés vers le progrès et le développement »<sup>11</sup> économique, social et culturel du pays; de promouvoir l'identité et la culture nationales et de s'ouvrir aux valeurs universelles, régionales et caribéennes.

Pour permettre au secteur de l'éducation de répondre valablement aux différentes attentes, le Gouvernement, dans le cadre de la refondation sociale, s'engage à :

- garantir l'accès à une éducation complète et universelle par l'augmentation de l'offre publique ;
- assurer une gouvernance active et efficiente du système éducatif et développer un partenariat stratégique avec le secteur non public selon des modalités renforcées ;
- • mettre en place les stratégies appropriées pour assurer d'ici 2020 la gratuité totale (abolition des frais scolaires) au niveau de l'enseignement fondamental (incluant le préscolaire) ;
- institutionnaliser la prise en charge et la protection de la Petite Enfance pour assurer à tous les enfants un meilleur départ dans la vie ;
- garantir dès le plus jeune âge l'accès de tous les enfants du fondamental aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- développer le secteur de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur à partir d'une augmentation conséquente de l'investissement public en vue d'assurer une meilleure assise au processus de développement ;
- développer une éducation accessible tout au long de la vie (éducation des adultes) pour répondre aux besoins de participation, de renouvellement professionnel et d'insertion socioéconomique des individus.

Par cet engagement, les autorités nationales reconnaissent la nécessité de développer un système éducatif plus résilient et en mesure à la fois de jeter les bases de la nouvelle société haïtienne projetée et de répondre aux besoins et défis sous-jacents à ce virage vers la modernisation sociale. Cette urgente et indispensable modernisation du système se cristallisera dans les orientations-clés suivantes:

---

<sup>11</sup>.- Extrait de la Déclaration de politique générale, présentée par le Premier Ministre Garry Conille, Chef de Gouvernement, octobre 2011

- Une offre globale d'éducation (du préscolaire au supérieur) conforme aux caractéristiques démographiques de la société et répondant à la demande sociale;
- Un système d'éducation et de formation qui soit en adéquation avec les besoins de l'économie du pays;
- Un curriculum, axé sur la maîtrise des savoirs, des compétences et des habiletés utiles tant pour la vie en société que pour le développement et l'émancipation de la personne, revisité régulièrement de façon à ce qu'il réponde aux besoins changeants de la société et des individus ;
- Une éducation de qualité appuyée sur un socle commun de connaissances, de savoir-faire, de savoir être et de savoir vivre ensemble et dispensée par des enseignants et enseignantes compétents;
- Un système de gouvernance éducative efficient et moderne, avec des outils et des instruments de planification, de pilotage et d'administration, ainsi qu'une nette séparation des fonctions stratégiques et opérationnelles et encourageant la participation des familles et de la collectivité ;
- Une redynamisation de la formation professionnelle selon les principes de partenariat, de participation, de responsabilité, d'efficacité et d'équité ;
- Un corps enseignant professionnel et qualifié disposant d'une réelle structure de carrière et d'institutions de formation qui répondent aux normes contemporaines de qualification ;
- Une redynamisation de la formation professionnelle selon les principes de partenariat, de participation, de responsabilité, d'efficacité et d'équité ;
- Un enseignement supérieur moderne et renouvelé dans sa structure, son organisation et apte à contribuer aux défis d'une société haïtienne modernisée.

Toutefois, à court et moyen termes, l'accès à une éducation fondamentale de qualité dans des espaces scolaires sûrs et sécuritaires accessible à tous les enfants d'âge scolaire se veut l'engagement de premier plan ou la priorité majeure du MENFP. Les autres priorités / ambitions stratégiques en matière de refondation du système portent sur la réorganisation du système, à travers : le développement d'un système d'information, l'organisation de l'accréditation de tous les établissements scolaires, la reconfiguration de l'offre de formation, l'élaboration de la carte scolaire, la mise en place graduelle des infrastructures permanentes pour tous les niveaux d'enseignement et la réingénierie du système éducatif piloté et régulé par un Ministère totalement rénové et efficient. Il est aussi envisagé de développer une nouvelle structure organisationnelle du système éducatif en vue de créer les conditions susceptibles de garantir la qualité de l'enseignement par la réforme des curricula, l'adoption et la mise en place de politiques éducatives portant notamment sur l'évaluation, la fonction enseignante et le développement de la protection de la petite enfance et la prise en charge des personnes souffrant de handicaps divers. L'efficacité externe du système s'en trouvera aussi améliorée par la mise en place de programmes de formation secondaire, professionnelle et universitaire, adaptés aux besoins socio-économiques du pays.



### 1.3.2. Regroupement des recommandations du GTEF

Ces orientations qui découlent du Plan Stratégique pour le Développement d'Haïti <sup>12</sup>, renvoient aux préoccupations qui sont développés dans le Rapport de la Commission présidentielle sur l'éducation et la formation (GTEF). Elles ont été cristallisées en trente-trois recommandations (voir annexe D) formant la trame du Pacte nationale pour l'éducation et la formation (PANEF) qui témoigne du consensus national nécessaire pour le développement continu de l'éducation, reconnu comme l'assise de la refondation de la société haïtienne.

Pour faciliter la cohérence d'ensemble dans le plan opérationnel, les 33 recommandations du Rapport du GTEF sont regroupées en neuf points qui constituent les axes d'interventions autour desquels s'articuleront l'ensemble des activités à déployer pour refonder le système éducatif. Ces neuf axes se présentent comme suit :

- Restructuration et renforcement de la gouvernance générale du secteur de l'éducation et de la formation;
- Restructuration des curricula et programmes en fonction de la nouvelle vision éducative;
- Formation et développement professionnel des diverses catégories de personnel du Ministère ;
- Prise en charge de la Petite enfance et obligation et gratuité scolaires aux trois cycles de l'enseignement fondamental;
- Mise en place de l'enseignement secondaire de 4 ans;
- Consolidation et extension du réseau des centres et des établissements de formation professionnelle et technique (publics et non publics) en renforçant la pertinence du sous secteur;
- Consolidation et modernisation du secteur de l'enseignement supérieur et universitaire;
- Réhabilitation et renforcement de l'éducation spéciale;
- Eradication du phénomène d'analphabétisme (16 ans et plus).

Le développement de ces neuf axes constitue l'objet du prochain chapitre.

---

<sup>12</sup>.- Document en cours de finalisation par le MPCE...

## CHAPITRE 2

### AXES ET STRATEGIES D'INTERVENTION

Ce chapitre est présenté en suivant les recommandations du GTEF dont le plan constitue un premier niveau d'opérationnalisation. Il comprend neuf (9) axes d'intervention selon le découpage issu du regroupement des trente-trois (33) recommandations du GTEF présentées en annexe D.

#### Axe I : Gouvernance

##### **Recommandation : Restructuration et renforcement de la gouvernance générale du secteur**

Dans le diagnostic du système éducatif dressé dans le chapitre précédent, il ressort de façon claire que les principales insuffisances révélées dans l'offre d'éducation, dans la qualité et la gestion des services offerts à tous les niveaux du système (central et déconcentré) et dans tous les sous-secteurs (du préscolaire au supérieur en passant par la formation technique et professionnelle), sont inextricablement liées aux faiblesses en termes de gouvernance du système, lesquelles faiblesses constituent des handicaps majeurs entravant son développement et empêchent le MENFP de jouer pleinement son rôle de régulateur ou de garant d'une offre de service éducatif efficace et pertinent. Comme indiqué précédemment, ces faiblesses se manifestent, entre autres, dans la défaillance de la gestion et du pilotage du système qui se traduit, par : (i) un grand nombre d'écoles non publiques non accréditées; (ii) l'absence d'un dispositif institutionnel de collecte régulière d'informations statistiques<sup>13</sup> et d'un bon système d'informations favorisant des prises de décisions informées; (iii) l'inefficacité et l'inefficience de l'administration centrale et des structures déconcentrées ; (iv) l'insuffisance des moyens logistiques disponibles et des instruments ou outils modernes de pilotage tant au niveau central qu'au niveau déconcentré (iv) le chevauchement dans les attributions et responsabilités des agents ; (v) un rapport désarticulé entre les directions techniques et aussi entre les directions techniques et les directions départementales, impliquant des gaspillages de ressources ; (vi) un fonctionnement relativement cloisonné des projets financés par les partenaires techniques et financiers multilatéraux, bilatéraux ou à travers des ONG.

Pour assurer de façon effective la refondation du système, le MENFP entend sérieusement s'attaquer à ces problèmes de gouvernance en mettant un fort accent sur le management et le pilotage du système tant au niveau central que déconcentré. Au cours des cinq prochaines années, ses priorités et stratégies porteront sur la restructuration de l'administration centrale (incluant la transformation des directions techniques); le renforcement des capacités à tous les niveaux du système et dans tous les sous-secteurs ; la rationalisation de la gestion des ressources du Ministère ; la mise en place d'un système d'information et de gestion efficient; l'amélioration de l'environnement de travail des agents en reconstruisant et/ou réhabilitant les infrastructures centrales et déconcentrées qui seront dotées d'équipements de travail appropriés. Sur la

<sup>13</sup> .- À titre d'exemple, le dernier recensement scolaire date de l'année scolaire 2002-2003.

période, outre la restructuration et le renforcement en ressources matérielles, il est aussi prévu de fournir de l'encadrement technique aux directions centrales et aux structures déconcentrées (DDE incluant BDS, BIZ, SAEPP, SAP) en les dotant d'outils opérationnels afin qu'elles soient en capacité de mener à bien leurs missions.

Alors que les directions techniques (DT) ne s'occuperont désormais que du stratégique (de la conception), les directions départementales constitueront au niveau opérationnel le moteur de la refondation du système. A cet effet, et de manière à s'assurer efficacement de la délivrance des services éducatifs et de formation professionnelle dans les départements conformément aux grandes orientations politiques, elles seront réorganisées par niveau et se verront attribuer/transférer de nouvelles responsabilités et des compétences pour lesquelles s'imposent, au cours des premières années du plan, une augmentation de leur autonomie ou de leurs capacités d'intervention et un élargissement de leur centre de décision.

Au niveau local, dans une double perspective de décentralisation des services éducatifs et d'associer les collectivités territoriales à la gestion de l'école fondamentale, le Ministère à travers les DDE prendra les dispositions opportunes pour la création et la mise en place, dans chaque commune, d'une Commission Municipale d'Éducation (CME) qui, entre autres, aura pour rôle : (i) de procéder régulièrement au recensement de tous les enfants qui sont en âge d'aller à l'école ; (ii) d'établir et de maintenir à jour la carte scolaire de la commune ; (iii) de préparer et de réaliser systématiquement la rentrée scolaire chaque année ; (iv) de veiller à ce que tous les enfants en âge scolaire soient à l'école et que les bâtiments scolaires répondent aux normes de sécurité ; (v) d'assurer l'entretien des bâtiments scolaires publics ;(vi) de s'assurer de la mise en application de la politique de gratuité et (vii) de veiller au bon fonctionnement des écoles préscolaires et fondamentales tant publiques que privées établies dans la commune. Cette commission sera composée de représentants de la Mairie (dont le président), de représentants des CASEC, de représentants de la DDE et de représentants des réseaux associatifs d'écoles.

A tous les niveaux du système, la technologie de l'information et de la communication (TIC) servira d'instrument pour le Ministère en vue d'un renforcement efficace de son management et d'une amélioration nette de la qualité des services éducatifs dans les établissements scolaires. L'une des premières mesures envisagées consiste à mettre en place, au niveau de l'administration centrale, une Unité de Technologie (UT) dont la mission principale consiste à développer les politiques et les stratégies d'utilisation de la technologie dans le système. Cette unité, en plus d'appuyer techniquement la mise en place du système e-learning au profit des cadres et des enseignants, sera aussi responsable du renforcement des services informatiques du MENFP et de l'organisation du système d'information et de gestion de l'éducation (SIGE).

Afin que le Ministère soit globalement en capacité de mieux conduire la réforme du système, il est décidé que soit mis en place, entre autres, un Institut National d'Études et de Recherche en Education (INERE) qui, utilisant systématiquement les données collectées dans le système, remplira à la fois une multiple fonction académique, d'observatoire, de recherche et d'aide à la prise de décision en matière de politique éducative. Cet institut<sup>14</sup> – avec un personnel composé d'universitaires indépendants de la vie politique – constituera pour le MENFP un instrument de veille et de réflexion stratégique. A cet effet, ses principales missions seront de :

---

<sup>14</sup>- La mise en place de cet institut sera appuyée principalement par la Graduate School of Education de l'Université de Pennsylvanie.

- fédérer les expertises existantes au sein du monde académique et de la pratique éducative, et développer de nouvelles expertises en matière d'éducation;
- développer la réflexion critique et indépendante sur les différentes dimensions du secteur de l'éducation ;
- produire des instruments et outils d'évaluation à plusieurs niveaux du système;
- accompagner le MENFP dans le déploiement des réformes éducatives ;.
- servir de réceptacle de recherche pour l'accueil des universitaires et des étudiants de 2e et 3e cycles en sciences sociales et sciences de l'éducation en partenariat avec les universités nationales et étrangères
- conduire de la recherche en partenariat avec les institutions universitaires nationales et internationales en vue de guider et (ré)orienter les décisions publiques dans le domaine de l'éducation ;
- développer l'expertise sur l'enseignement supérieur en matière pédagogique et organisationnelle ; et
- assister le MENFP dans la conception et la production de matériels pédagogiques et d'outils didactiques.

### **Objectif 1 : Renforcer les structures centrales et déconcentrées du MENFP.**

#### **Résultat attendu :**

- Les structures centrales et déconcentrées du Ministère remplissent leurs missions efficacement dans un cadre juridico-légal rénové.

#### **Indicateurs de résultat :**

- Nombre de dossiers traités trimestriellement par les DT et les DDE selon les normes établies ;
- Les dossiers à la charge des DT et des DDE sont correctement traités et dans les délais appropriés ;
- Le nouveau cadre légal régissant le fonctionnement du Ministère est en application avant la fin de 2012.
- Les différentes activités à développer sur la période pour obtenir les résultats souhaités sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 2.1**  
**Activités programmées pour le renforcement des structures du MENFP**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Préparer et faire adopter la nouvelle loi organique <sup>15</sup> du Ministère	X	X			
Mettre en place le Conseil National d'Education et de Formation (CNEF) <sup>16</sup>		X			
Mettre en place le Conseil d'Administration de l'ONAPE et de ses organes opérationnels	X				
Transformer la DPCE en une Direction des Statistiques, de l'information et de la Prospective		X			
Mettre en place et équiper l'Unité d'Etude et de Programmation (UEP) <sup>17</sup>	X	X	X		
Transformer la Cellule de Pilotage en une Direction des Politiques Educatives et de la Coopération Externe.		X			
Doter la Cellule de pilotage et les Directions techniques en cadres techniques qualifiés, véhicules, équipements informatiques et autres ressources matérielles nécessaires.	X	X	X	X	X
Mettre en place les Directions Générales Ajointes devant appuyer la Direction Générale respectivement sur les questions pédagogiques et administratives et de planification.		X	X		
Mettre en place des «groupes de travail» <sup>18</sup> pour appuyer les directions techniques et déconcentrées.	X	X			
Doter toutes les structures du Ministère d'instruments et d'outils de gestion.	X	X	X	X	X
Mettre en place au sein du MENFP une Unité de Technologie moderne, de l'information et de la communication.		X			
Développer et mettre en place une politique d'utilisation des TIC dans le système		X	X	X	X
Mettre en place un dispositif moderne pour la préparation et l'administration des examens d'Etat		X	X		
Instaurer aux niveaux central et déconcentré un système d'évaluation du personnel		X			
Procéder à la réorganisation de la Direction des Affaires Administratives et de la DRH.	X	X			
Doter la DAA d'outils et d'instruments nécessaires à la gestion des fonds fiduciaires		X	X		
Former des cadres de la DAA en passations des marchés et en gestion financière	X	X			
Fournir au PNCS toutes les ressources et l'accompagnement nécessaires à l'accomplissement de sa mission	X	X	X	X	X
Elaborer dès la première année un document de politique pour l'alimentation scolaire	X				
Développer au sein de la DSNE une politique <sup>19</sup> nationale de santé scolaire	X				
Elaborer, d'ici à la fin de 2012, un plan d'action EAHMS <sup>20</sup>	X	X			
Construire et /ou réaménager les locaux des Directions Départementales et des Bureaux de Districts Scolaires	X	X	X		
Réorganiser et équiper l'administration des DDE en fonction des nouvelles attributions et de leurs charges de travail	X	X	X	X	X
Construire et équiper le nouveau bâtiment de l'administration centrale du Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle			X	X	X

## Objectif 2 : Renforcer les capacités de planification, de suivi et d'évaluation du MENFP.

### Résultats attendus :

1. Un système d'information fiable et régulièrement alimenté facilite la prise de décision stratégique
2. Les structures nouvelles (UEP, INERE) et rénovées (DPCE) jouent efficacement leur rôle et contribuent à améliorer l'efficacité du système.

<sup>15</sup>.- Cette nouvelle loi organique fixera très clairement les nouvelles responsabilités (délimitation des champs de compétence) et la nouvelle organisation et mission des différentes structures du Ministère

<sup>16</sup>.- Voir le manuel d'opération et de procédures pour le mandat et la composition du conseil. Il en est de même pour les autres conseils et nouvelles structures envisagés dans le Plan.

<sup>17</sup>.- La mission de l'UEP est entre autres, de transformer en plan directeur les options politiques du gouvernement, d'analyser, de suivre et d'évaluer les projets exécutés dans le secteur de l'éducation.

<sup>18</sup>.- Ces groupes de travail seront constitués selon les grandes fonctions du Ministère en tenant compte des besoins essentiels des Directions.

<sup>19</sup>.- Cette politique sera axée, entre autres, sur la promotion de la santé à l'école.

<sup>20</sup>.- EAHMS: Eau, Assainissement, Hygiène en Milieu Scolaire.

**Indicateurs de résultat :**

- 1.1. Des statistiques éducatives fiables et actualisées sur tout le système sont disponibles annuellement et accessibles;
- 1.2. Toutes les décisions prises se basent sur les informations statistiques disponibles ;
- 2.1. Des études régulières sur la base des statistiques éducatives sont réalisées, publiées et utilisées à bon escient ;

En vue d'atteindre l'objectif visé et obtenir les résultats attendus, il est nécessaire que soient développées sur la durée les activités du tableau suivant :

**Tableau 2.2**  
**Activités à mener pour renforcer les capacités de planification du MENFP**

Activités	Période d'exécution			
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Réaliser un recensement scolaire sur tout le territoire en utilisant le dispositif actuel (enquêteurs).	X			
Mettre en place un système de collecte et de remontée systématiques des données statistiques fiables à travers les structures déconcentrées (DDE, BDS, BIZ, etc.)		X	X	X
Mettre en place un système d'information de gestion (SIG) pour le secteur de l'éducation	X	X		
Sensibiliser tous les acteurs de la chaîne de production statistique à l'importance des données (dans le processus de prise de décision)	X	X	X	X
Réaliser la carte scolaire	X	X		
Mettre en place un dispositif de création d'outils et de mécanismes de suivi et d'évaluation	X	X	X	X
Créer et animer un espace de concertation dynamique entre les directions techniques et les directions départementales	X	X	X	X
Créer un Institut National d'Études et de Recherche en Éducation (INERE)	X	X	X	
Créer un Centre de Documentation propre à l'administration centrale		X	X	
Assurer la formation des cadres du Ministère en gestion, administration et planification de l'éducation, management de projet, approche-programme, etc.	X	X	X	X
Doter les Directions départementales d'éducation (DDE) en équipements, ressources humaines et d'un Centre de Documentation propre	X	X	X	X
Organiser un atelier sur la planification et l'administration scolaire pour les Commissaires Municipaux d'Éducation des 10 départements	X	X	X	

**Objectif 3 : Renforcer les capacités du Ministère en matière de régulation, d'encadrement et de contrôle des établissements scolaires du système.**

**Résultat attendu :**

- Les structures du Ministère chargées de l'accréditation, de l'encadrement et du contrôle des établissements scolaires sont plus efficaces dans leurs missions.
- Indicateur de résultat:
- 100% des établissements scolaires sont accrédités d'ici à la fin de 2015.

Le tableau ci-dessous présente les différentes activités qui doivent être nécessairement conduites sur la période pour renforcer les capacités de régulation du ministère.

**Tableau 2.3**  
**Activités nécessaires pour le renforcement des capacités de régulation du MENFP**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Elaborer un nouveau cadre normatif comprenant de nouveaux mécanismes d'application des normes relatives à la régulation, à l'encadrement et au contrôle des établissements scolaires	X	X			
Nommer de nouveaux cadres techniques et équiper en véhicules et matériels de bureau les DGA	X	X	X	X	X
Créer l'Inspection Générale <sup>21</sup> du Ministère	X	X			
Réaménager et Équiper tous les Bureaux de District Scolaire (BDS) en outils de suivi et d'évaluation, en équipements de travail (motocyclettes, etc.) matériels de bureaux nécessaires à l'accomplissement de leurs missions	15%	45%	80%	100%	
Doter tous les BDS d'un centre de ressources <sup>22</sup>	15%	45%	70%	100%	
Fournir dans les départements les ressources et l'encadrement nécessaires aux Services d'Appuis Pédagogiques (SAP) et aux Services d'Appui à l'Enseignement Privé et au Partenariat (SAEPP)	X	X	X	X	X
Outils tous les Bureaux d'Inspection de Zone (BIZ) <sup>23</sup> ,	5%	55%	85%	100%	
Organiser, pour les cadres du ministère, des ateliers sur la passation de marchés, la gestion des ressources humaines, la gestion des fonds fiduciaire et l'inspection générale en éducation		X	X	X	X
Mettre en place un système d'encadrement et de reconnaissance graduelle des écoles non publiques pour faciliter leur accréditation.	X	X			

**Objectif 4 : Améliorer la gouvernance et le pilotage du sous-secteur de la formation professionnelle.**

**Résultat attendu :**

- La réingénierie du sous-secteur de la formation professionnelle est complètement réalisée ;

**Indicateur de résultat :**

- Un nouveau cadre d'organisation du secteur de la formation professionnelle est élaboré et validé d'ici la fin de 2013.

Sur les cinq prochaines années, il est nécessaire de réaliser les activités inscrites dans le tableau ci-dessous pour parvenir à l'amélioration du sous-secteur de la formation professionnelle.

**Tableau 2.4**  
**Activités pour améliorer la gouvernance du sous-secteur de la formation professionnelle**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Effectuer le diagnostic institutionnel de l'INFP	X	X			
Définir les mécanismes de gouvernance et de pilotage du système de formation professionnelle.	X				
Développer des instruments et outils de management du sous-secteur		X			
Elaborer le plan d'appui institutionnel de l'INFP		X			
Mettre en œuvre les nouveaux mécanismes <sup>24</sup> de gouvernance et de pilotage du système de formation professionnelle		X	X	X	X

<sup>21</sup>- L'Inspection Générale sera un corps de contrôle auprès du Ministère qui remplira, en toute indépendance, une fonction de conseil auprès du ministre pour toutes les grandes décisions prises et à prendre. Composée de hauts fonctionnaires, elle aura un regard sur les contenus, les méthodes pédagogiques et le personnel du Ministère, l'organisation et l'administration des structures et du système éducatif.

<sup>22</sup>- Ce centre de ressources sera mis à la disposition des inspecteurs, des conseillers pédagogiques et des directeurs d'écoles publiques et non-publiques

<sup>23</sup>- L'équipement des BIZ en outils sera accompagné d'un transfert de compétences et de responsabilités assorties d'une marge d'autonomie et de dotation de ressources financières et matérielles leur permettant de remplir leur mission de façon efficace.

<sup>24</sup>- Ces mécanismes envisageront, entre autres, et à terme, la création d'un nouvel inspectorat régional.

Réaliser et mettre en œuvre un plan de perfectionnement des différents gestionnaires et formateurs du sous secteur de la formation professionnelle		X	X	X	X
--	--	---	---	---	---

## Objectif 5 : Améliorer le cadre de gouvernance de l'enseignement supérieur

### Résultats attendus :

1. Un nouveau dispositif institutionnel et managérial pour le pilotage de l'enseignement supérieur est opérationnel ;
2. Toutes les structures du sous-secteur de l'enseignement supérieur sont bien imbues de leurs missions et respectent les limites de responsabilité établies pour chaque acteur ;

### Indicateurs de résultat :

- 1.1. Les dispositions légales portant création et organisation du CNES et du MESRI sont publiées avant la fin de 2012 ;
- 1.2. Les documents d'orientation managériale préparés par le conseil des recteurs sont disponibles et exploités dès 2012 ;
- 2.1. Publication, par la conférence des Recteurs et des Présidents d'universités, d'un document sur les principes directeurs relatifs au management des IES avant la fin de 2012.

Pour obtenir les résultats attendus, le tableau suivant présente la liste des activités nécessaires à réaliser sur la période.

**Tableau 2.5**  
**Activités pour améliorer le cadre de gouvernance de l'enseignement supérieur**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Elaborer un arrêté présidentiel formant le Conseil National de l'Enseignement Supérieur, de la recherche et de l'innovation (CONESRI)		X			
Mettre en place le Conseil National de l'Enseignement Supérieur			X		
Elaborer un projet d'acte constitutif et de statuts pour la Conférence des Recteurs	X				
Réaliser la première Conférence des Recteurs et des Présidents d'institutions d'enseignement supérieur	X				
Préparer le diagnostic détaillé sur la situation de chaque établissement d'enseignement supérieur	X	X			
Elaborer une loi cadre pour l'enseignement universitaire et non universitaire		X			
Créer une Commission de travail sur le développement de l'enseignement supérieur	X				
Mettre en place le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation			X	X	X

## Axe 2 : Curriculum et Programmes

### Recommandation : Restructuration des curricula et programmes en fonction de la nouvelle vision éducative

Dans le cadre de la refondation nationale, l'École haïtienne se donne pour mission – en assurant pleinement sa fonction unificatrice – de participer à la socialisation et à l'éducation de citoyens modernes (ouverts, critiques, vigilants, participatifs, conscients de leurs droits et respectueux de leurs devoirs et responsabilités) nécessaires au développement véritable du pays. Le principal dispositif par lequel l'École fera ce travail demeure le Curriculum, qu'il s'agit désormais de réorienter pour permettre la construction d'un système d'éducation et de formation qui soit en



adéquation avec les besoins de l'économie nationale; d'une éducation de qualité appuyée sur un socle commun de connaissances, de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-vivre ensemble.

En règle générale, le Curriculum poursuit un certain nombre d'objectifs qui supportent les choix, les décisions et les actions reliés aux finalités assignées à l'éducation. Il organise le travail à l'école et la vie scolaire. Il se fonde sur une vision inclusive et prospective de l'éducation, pour qu'elle contribue à l'épanouissement de tous ceux qui y sont engagés et au plein développement de la société.

Le Curriculum, assurant l'articulation entre les cycles et les niveaux d'enseignement, inclura la définition des profils de sortie des élèves à partir de la vision exprimée du citoyen dont souhaite se doter la société haïtienne à la fin d'un cursus rigoureusement fixé et de durée variable (soit 4 ans pour le cycle d'alphabétisation ; soit 9 ans pour le cycle fondamental complet ; soit au total 15 ans en partant du préscolaire à la fin du secondaire).

Au même titre que la problématique du bilinguisme équilibré, la santé scolaire et l'éducation à la citoyenneté, une attention particulière sera donnée à l'éducation physique et sportive des élèves (niveau fondamental et secondaire) afin d'améliorer leurs possibilités d'adaptation motrice, d'action et de réaction à leur environnement physique et humain. Comme les notions portant sur le leadership, le sens du devoir et de créativité, les notions essentielles des programmes de l'enseignement sur l'Éducation Physique et Sportive (EPS), décidés en concertation avec le Ministère de la jeunesse et des sports, seront un élément du socle commun de compétences pour les ordres d'enseignement concernés.

Le nouveau curriculum, qui sera national, se composera du cadre de réglementation de l'école, de programmes explicitant des contenus et méthodes organisés pour faciliter la réalisation des cycles d'études et la maîtrise du socle commun de compétences par tous les apprenants qui s'y seront engagés. C'est ainsi qu'il sera revisité et refondu en fonction de la nouvelle vision du système. Autrement dit, les règlements, les objectifs, les programmes, les contenus, les méthodes d'enseignement et d'apprentissage seront définis dans le curriculum et refléteront les finalités de la refondation du système.

Pour ce faire, le MENFP entend renforcer les capacités de sa Direction du Curriculum et de la Qualité (DCQ) dont la mission première - outre le contrôle de la qualité - est de définir et développer le curriculum de l'école et les programmes d'enseignement.

**Objectif :** Fournir à l'École haïtienne le cadre curriculaire et l'ensemble des programmes nécessaires à la formation de citoyennes et de citoyens haïtiens modernes imprégnés de valeurs humaines, sociales, culturelles et politiques de justice et de progrès

**Résultats attendus :**

1. Les programmes intègrent le socle commun de connaissances et de compétences à tous les niveaux du système ;
2. Le système éducatif dispose d'un curriculum rénové présentant, entre autres, le profil du nouveau (de la nouvelle) citoyen(e) haïtien(ne) et le cadre d'enseignement/apprentissage.

**Indicateurs de résultat :**

- 1.1. Un document de révision ou d'adaptation des programmes scolaires en fonction du socle

commun de connaissances et compétences est disponible d'ici à 2013 ;

- 2.1. Une loi exigeant la mise en application dans tous les établissements scolaires des nouveaux programmes et d'un curriculum rénové est publiée avant la fin de 2013 ;
- 2.2. 100% des établissements scolaires du pays utilisent le curriculum rénové d'ici à 2014.

Les principales activités devant conduire à cette restructuration des curricula et programmes sont indiquées dans le tableau suivant.

**Tableau 2.6**  
**Activités pour la restructuration des programmes et curricula**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Définir le socle commun de connaissances, de compétences et d'attitudes pour l'ensemble du système éducatif (Petite enfance, Préscolaire, fondamental et secondaire, formation professionnelle et alphabétisation)	X				
Analyser et Adapter les programmes à la lumière du socle commun de connaissances et de compétences	X	X			
Développer des programmes pour le 3 <sup>ème</sup> cycle fondamental	X	X			
Elaborer de nouveaux programmes selon le socle commun de connaissances et compétences pour l'ensemble du fondamental		X	X		
Établir la congruence entre les domaines, les disciplines, les compétences transversales	X	X	X		
Définir les niveaux de maîtrise attendus dans les compétences disciplinaires et transversales pour tous les niveaux	X	X			
Introduire dans les nouveaux curricula du fondamental et du secondaire des programmes d'éducation physique et sportive (EPS)		X	X		
Développer dans les curricula des programmes d'éducation à la citoyenneté <sup>25</sup>		X	X		
Elaborer une stratégie d'aménagement linguistique prenant en compte l'utilisation équilibrée du créole et du français		X			
Concevoir et développer de nouveaux curricula pour la formation des enseignants			X	X	
Elaborer et faire voter un projet-loi sur le nouveau Curriculum		X	X		
Mettre en place au sein de la DCQ un groupe d'appui à l'élaboration et au développement du nouveau Curriculum et à l'homologation des manuels scolaires adaptés	X	X			
Développer les outils didactiques relatifs à l'application des nouveaux curricula et programmes			X	X	
Doter la DCQ en ressources humaines et matérielles nécessaires (cf gouvernance)	X	X	X		
Mettre en place une politique de manuels scolaires pour l'ensemble du système (préscolaire-secondaire)	X	X			
Inclure dans le curriculum l'apprentissage et l'utilisation de l'anglais et l'espagnol comme langues secondes		X	X		

### Axe 3 : Formation et perfectionnement

#### Recommandation : Formation et développement professionnel des diverses catégories de personnel du Ministère

Le Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle, pour remplir efficacement ses fonctions et attributions, mettra sur les efforts et contributions de tous les personnels du système à quelque niveau auquel ils appartiennent. Cependant, ces derniers ne peuvent pas fournir le niveau de services requis et/ou attendu s'ils ne sont pas suffisamment compétents, outillés, motivés et placés dans un environnement de travail propice à une nouvelle culture institutionnelle et à leur développement professionnel. Ce problème auquel est confronté le MENFP depuis plusieurs années, se trouve aujourd'hui aggravé suite au séisme dévastateur

<sup>25</sup> .- Le CFCE établira un partenariat avec le CEFOPAFOP pour assurer les services de formation.

du 12 janvier 2010 qui a causé, entre autres, la mort de nombreux cadres du système. Pour assurer cette nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines, la stratégie du MENFP consiste à mettre en place des mécanismes de renforcement des capacités de tous les personnels (depuis les cadres supérieurs jusqu'aux personnels de soutien en passant par les enseignants, directeurs d'écoles et inspecteurs) du système éducatif selon un processus de formation initiale et continue certifiée et valorisée à travers un plan de carrière. En 1997, outre des dispositifs et/ou stratégies de formation des enseignants, des directeurs et inspecteurs d'écoles et des conseillers pédagogiques, le Plan National d'Éducation et de Formation (PNEF) élaboré par le MENFP avait prévu la création d'un Centre de Formation des Cadres en Education (CFCE). Mais ce dernier, aussi bien que les autres structures dévolues à la formation des maitres, est loin de répondre aux besoins de formation des cadres. Ce qui contraint le Ministère à recourir en permanence aux services de consultants pour des tâches qui sont de la responsabilité des agents du système.

Dans le cadre de la refondation du système éducatif qui implique un nouveau virage pour le système, le MENFP entend développer de nouvelles stratégies pour assurer la formation des personnels de l'éducation et par voie de conséquence développer le professionnalisme chez les différentes catégories de personnel du système éducatif (public et non public). Alors que la formation continue des personnels pédagogiques et administratifs des écoles sera assurée à travers les EFACAP (sous la supervision de la DFP qui connaîtra une transformation en profondeur), la formation initiale des enseignants du préscolaire et du fondamental<sup>26</sup> sera prise en charge par les Facultés des Sciences de l'Éducation (FSE) des universités accréditées. A cet effet, les structures comme les Ecoles Normales d'Instituteurs (ENI) et les Centres de Formation des Enseignants du Fondamental (CFEF) qui assurent cette formation seront transformées en institutions de formation des maitres et seront rattachées aux universités en question tout en constituant des centres de ressources pour les élèves-maitres. Parallèlement, les enseignants du secondaire recevront une formation disciplinaire dans les universités avant qu'il leur soit fournie la formation pédagogique. Cette formation pédagogique sera offerte à travers les institutions de formation ou les FSE qui auront également la responsabilité d'assurer leur formation continue. Outre le réaménagement du CFCE, un renforcement tant en ressources humaines, matérielles que sur le plan de la gestion est aussi envisagé de manière à l'habiliter à assurer effectivement la formation et le développement professionnel des cadres du Ministère.

La formation du personnel de soutien sera assurée tant par le CFCE<sup>27</sup> (lorsqu'il s'agit du développement de l'éthique et de la culture institutionnelle) que par les centres de formation professionnelle (lorsqu'il s'agit de la connaissance du métier).

Le développement de ces stratégies envisagées par le MENFP lui permettra de proposer aux employés des parcours adaptés à leurs besoins et une possibilité de développement personnel tout au long de leur cheminement professionnel. L'inscription de chacun dans un tel cadre pourra garantir le maintien d'un haut niveau de compétences, d'employabilité et de performance au travail, et faciliter les évolutions pour mieux affronter les défis de l'avenir. Quant aux enseignants, dont les statuts seront revus, ils pourront en outre développer beaucoup mieux – au profit de

<sup>26</sup> .- Dès la première année de mise en œuvre du plan, le profil d'entrée dans les institutions de formation initiale à exiger pour les élèves-maitres des deux premiers cycles du fondamental sera au moins l'équivalent du Bacc II réussi.

<sup>27</sup> .- Le CFCE établira un partenariat avec le CEFOPAFOP pour assurer les services de formation.

la qualité de l'éducation - leurs capacités d'analyse, leur sens critique et leur esprit d'initiative, leur passion pour l'enseignement et pour l'apprentissage des élèves qui se traduiront par une capacité des élèves à développer des schémas logiques de pensée et d'attitudes pour mieux s'intégrer dans la société moderne et agir sur elle.

Dans cette perspective, deux grands objectifs sont retenus dans ce plan opérationnel : (i) Assurer le développement ou perfectionnement professionnel des personnels du système; et (ii) Améliorer la gestion des ressources humaines (GRH) et les conditions de travail des personnels du système.

## Objectif 1 : Assurer le développement professionnel des personnels du système

### Résultats attendus :

1. Tous les employés du Ministère connaissent parfaitement leurs attributions, s'approprient et participent à la culture de l'institution ;
2. Les différentes catégories de personnels du secteur public et non public maîtrisent de nouvelles techniques et habiletés nécessaires à l'accomplissement de leurs missions ;

### Indicateurs de résultat :

- 1.1. Le degré d'engagement de tous les employés dans la réalisation de leur travail est très élevé d'ici à 2015 ;
- 1.2. Au moins 80% des cadres du ministère développent un fort « sentiment d'efficacité professionnelle » dans l'accomplissement de leurs tâches d'ici à 2015 ;
- 2.1. 100% des employés adoptent de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques professionnelles efficaces avant la fin de 2014 ;
- 2.2. Au moins 18% des agents<sup>28</sup> du secteur non public possèdent de nouvelles capacités professionnelles d'ici à la fin de 2015.

Sur la période considérée, les principales activités qu'il faudra réaliser pour arriver à un développement professionnel effectif des personnels sont inscrites dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2.7**  
**Activités pour le développement professionnel des personnels du système**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Réaliser un recensement de tous les agents du système éducatif à tous les niveaux en spécifiant leur statut, leur niveau de formation et les postes occupés	X				
Faire une évaluation des besoins en formation des différentes catégories de personnels	X	X			
Etablir un référentiel de compétences par catégorie de personnel		X			
Elaborer une politique de formation et de développement professionnels des personnels		X			
Mettre en place un système de formation à distance au profit des cadres et des enseignants			X	X	X
Former les cadres de l'administration centrale et des DDE à la maîtrise et des instruments et des techniques de gestion des ressources humaines	X	X	X		
Elaborer et mettre en place des programmes de formation sur mesure adaptée à chaque groupe selon les responsabilités		X	X	X	X

<sup>28</sup> - Le nombre d'enseignants qualifiés dans le non public est de 18% (manuel d'opération Projet IEGC/EPT, 2010 :9). L'objectif est de doubler la proportion d'enseignants qualifiés dans le non public (passant de 18% à 36% à l'horizon de 2015).

Encourager la formation des personnels et faciliter leur entraînement au travail	X	X	X	X	X
Procéder à l'évaluation de tous les dispositifs de formations des maîtres existants	X	X			
Transformer graduellement les ENI et les CFEF en institutions de formation des maîtres	X	X	X	X	X
Assurer la formation continue de 100% des personnels du secteur public et d'au moins 18% de ceux du secteur non public	26%	44%	63%	81%	100%
	4%	7%	12%	15%	18%
Réhabiliter/Reconstruire le Centre de formation des cadres de l'éducation (CFCE)	X				
Doter le CFCE en ressources humaines, en équipements et en matériels de formation et infrastructures le rendant apte à remplir sa mission	X	X	X		
Etablir un cadre de partenariat entre les Facultés des sciences de l'éducation, les CFEF et les Écoles normales d'instituteurs pour la formation initiale des enseignants et du personnel pédagogique.		X	X		

## Objectif 2 : Améliorer la GRH et les conditions de travail des personnels du système

### Résultat attendu:

- Un nouvel environnement de travail plus motivant, facilitant le plein rendement des diverses catégories de personnels et le développement de leur sentiment d'appartenance institutionnelle, est mis en place.

### Indicateurs de résultats :

- 100% des cadres disposent d'un espace de travail approprié à leurs fonctions d'ici à 2015 ;
- 100% du temps de travail des employés est réellement fourni d'ici à 2015 ;
- Au moins 80% des promotions annuelles sont accordées sur la base de compétences et performances au travail.

Le tableau suivant précise les principales activités nécessaires à développer pour parvenir à une amélioration de la GRH

**Tableau 2.8**  
**Activités programmées pour améliorer la GRH du MENFP**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Réaliser un audit de la GRH dans le secteur de l'éducation	X				
Préparer et mettre en œuvre un nouveau plan de gestion rationnel fondé sur le principe de la valorisation du personnel		X	X	X	X
Concevoir et développer une base de données sur les personnels de l'éducation	X	X			
Procéder à la révision des statuts des personnels enseignant et non enseignant du système		X	X		
Définir un plan de carrière et de promotion pour les personnels du système		X			
Mettre en place une politique de valorisation des acquis et de l'expérience		X	X		
Mettre en place un mécanisme de valorisation du travail du personnel	X	X			
Mettre en place des mécanismes incitatifs incluant l'octroi d'avantages sociaux aux différentes catégories de personnel		X	X		
Elaborer, au regard de la loi sur la fonction publique, un projet de loi relatif à la carrière des personnels du système éducatif et spécifiant le statut particulier des enseignants		X			
Développer et mettre en œuvre une politique d'amélioration de la condition enseignante et de revalorisation de la fonction		X	X	X	

## Axe 4 : Petite enfance, obligation et gratuité scolaires

**Recommandation :** Prise en charge de la Petite Enfance, obligation et gratuité scolaires aux trois cycles du fondamental

### 4a) Prise en charge de la Petite Enfance (0-3 ans)

La prise en charge de la petite enfance constitue à la fois une préoccupation et un défi de taille pour l'Etat haïtien, signataire de toutes les conventions sur les droits et la protection de l'enfant et soucieux de préparer la nouvelle société haïtienne dès les premiers moments de la vie de l'enfant. En Haïti, on enregistre des taux de mortalité infantile très élevé, avec parfois des pics de l'ordre de 50% dans la tranche d'âge de 0 à 5 ans indique l'Institut Haïtien de l'Enfance. Cet état de fait, dû principalement à la malnutrition, aux maladies diarrhéiques et aux infections respiratoires aiguës, s'explique par les mauvaises conditions liées à la misère, à l'ignorance et à la faiblesse des services de santé disponibles. Face à cette situation, le gouvernement s'engage à mettre en œuvre une politique de prise en charge de la petite enfance dont la finalité est de permettre aux enfants, notamment ceux des familles les plus pauvres, de vivre et de grandir en bonne santé physique, émotionnelle et mentale.

Les actions stratégiques retenues porteront, pendant l'opérationnalisation du Plan, sur la mise en place d'un environnement institutionnel et de dispositifs de prise en charge adéquats, l'amélioration de l'offre de services sanitaires materno-infantiles avec un accent marqué sur la formation et l'encadrement des familles.

**Objectif 1 :** Assurer la protection et le développement intégral de la Petite Enfance

#### Résultat attendu :

- Les enfants de 0-3 ans grandissent dans un environnement légal et reçoivent les services nécessaires à leur développement.

#### Indicateurs de résultats :

- Une loi portant organisation de la protection et le développement de la petite enfance publiée avant la fin de 2012 ;
- Les dispositifs pour la prise en charge des enfants de 0-3 ans sont mis en place dès 2011.

Pour atteindre cet objectif de protection et développement de la petite enfance, les autorités concernées s'engagent à réaliser durant les cinq prochaines années les activités du tableau suivant.

**Tableau 2.9**  
**Activités nécessaires sur la période pour le développement de la petite enfance**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Effectuer une analyse de la situation de la Petite enfance à l'échelle nationale		X			
Finaliser le document de politique sur la petite enfance	X				
Présenter aux fins de validation ce document de politique aux acteurs clés du sous-secteur	X				
Préparer un Plan de Communication pour la promotion du Cadre de Politique pour le DIPE		X			
Réaliser, à l'échelle nationale et de concert avec les autres ministères impliqués, une campagne de sensibilisation sur la situation des enfants et sur leur besoin de protection	X	X	X		
Elaborer et présenter à l'Exécutif et au Parlement l'avant-projet de loi en faveur de la petite enfance préparé par le Comité Technique National (CTN) pour le DIPE		X			
Faire un plaidoyer auprès des Ministères concernés pour le développement et l'adoption d'un Code de la Famille	X	X	X		
Instaurer des mécanismes de financement pour le DIPE		X			
Construire et équiper un centre pour enfants (SAPOTI) <sup>29</sup> par département pour la prise en charge quotidienne d'enfants de 0-3 ans		2	2	3	3
Doter chaque centre construit du personnel nécessaire (fonctionnaires de l'Etat) <sup>30</sup> pour l'occupation des enfants.	X	X	X	X	X
Développer et mettre en œuvre un programme de formation du personnel des SAPOTI		X	X	X	X
Concevoir des programmes de formation des parents en matière de DIPE		X			
Réaliser dans chaque SAPOTI des séminaires de formation à l'intention de 100 parents, agents multiplicateurs, sur la prise en charge des enfants de 0-3 ans.		X	X	X	X

## Objectif 2 : Renforcer la gouvernance du sous secteur de la Petite Enfance

### Résultat attendu :

- Les structures de prise en charge de la Petite Enfance sont renforcées, opérationnelles et efficaces dans l'accomplissement de leurs missions.

### Indicateur de résultat :

- Des ressources matérielles et immatérielles sont disponibles pour la DIPE avant la fin de 2012 ;
- Des rapports périodiques ou documents de travail des structures constituées sont disponibles dès la fin de 2011.

Pour assurer le renforcement de la gouvernance du sous secteur de la petite enfance, le tableau suivant indique les activités à développer sur la période considérée.

**Tableau 2.10**  
**Activités pour le renforcement de la gouvernance du sous-secteur de la Petite Enfance**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Transformer le BUGEP en une Direction de la Petite Enfance (DPE)		X			
Doter la DNPE en équipements et matériels nécessaires <sup>31</sup>		X			
Recruter 13 nouveaux cadres techniques pour la DNPE		X			

<sup>29</sup>.- Sant Pou Ti moun

<sup>30</sup>.- Le personnel se composera, entre autres, de Travailleurs sociaux, de psychologues, d'infirmières, de moniteurs/monitrices, etc.

<sup>31</sup>.- La DNPE, comme direction technique du MENFP, sera également dotée de ressources financières nécessaires à l'accomplissement de sa mission (cf. : axe sur la gouvernance)."

Mettre en place, au profit du DIPE, un cadre de partenariat entre le MENFP et le secteur privé		X			
Mettre en place une Commission Nationale Multisectorielle (CNM) <sup>32</sup> , pour les grandes orientations relatives au DIPE	X				
Mettre en place le CTN du DIPE	X				
Mettre en place un comité multisectoriel départemental du DIPE	X	X			
Mettre en place le Comité Multisectoriel communal		X	X		
Former tous les comités multisectoriels constitués sur les aspects relatifs au DIPE		X	X	X	X
Développer et mettre en place des mécanismes et outils de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la politique sur le DIPE		X	X		

#### 4b) Prise en charge des enfants de 4 et 5 ans au préscolaire

En 2007, le document de Stratégie Nationale Pour l'Éducation Pour Tous (SNA/EPT) et son plan triennal de mise en œuvre (PMO) ont identifié le sous-secteur préscolaire (petite enfance 4-5 ans) comme étape importante de la vie de l'enfant et du développement de la personne en direction de laquelle des actions spécifiques devraient être engagées. Cette volonté du gouvernement de développer ce sous-secteur s'inscrit dans une double logique. D'une part, il s'agit pour l'Etat de réduire les disparités dues, entre autres, à une demande sociale pour l'éducation préscolaire et d'autre part, de prendre en charge le plus tôt et rapidement possible les enfants de manière à limiter les inscriptions / rentrées tardives au fondamental qui alimentent le phénomène des surâgés dans le système. Une telle disposition permettra, entre autres, de mieux préparer les enfants - par des aptitudes sociales et cognitives - à une bonne transition vers le fondamental et, par voie de conséquence, mieux combattre l'échec scolaire dans les deux premiers cycles.

Pour les cinq prochaines années, une attention particulière est portée sur les enfants âgés de 4 et 5 ans (qui passeront de 489670 à 540635) dont la préscolarisation les prépare mieux tant sur les plans affectif, cognitif qu'émotionnel pour le cycle fondamental.

Les différentes mesures stratégiques et objectives arrêtées par le MENFP portent sur la création dans les écoles fondamentales publiques de deux (2) salles préscolaires équipées destinées à accroître l'offre publique. Il est aussi prévu, pour renforcer la qualité de l'offre, le recrutement et la formation de moniteurs, la réduction de la taille des classes, l'amélioration des programmes et des conditions d'encadrement des enfants ainsi que des actions relatives à la santé et la nutrition pour faciliter l'apprentissage scolaire.

#### Objectif 1 : Augmenter l'accès des enfants de 4 et 5 ans à l'éducation préscolaire publique

##### Résultat attendu :

- Les capacités d'accueil du secteur public pour la prise en charge des enfants du préscolaire augmentent.

##### Indicateurs de résultats :

- 100% des écoles fondamentales publiques disposent de deux salles préscolaires équipées d'ici à 2015 ;

<sup>32</sup>.- La commission, composée du MPCE, MEF, MENFP, MSPP, MCFDF, MAST, MJSP, MTPTC, MICT, des partenaires techniques et financiers et de la société civile (Associations, ONG), aura également pour mandat de développer des stratégies de levée de fonds pour le DIPE, notamment pour la construction et l'équipement de SAPOTI.



- La proportion d'enfants de 4-5 ans dans le préscolaire public est passée de 7% à 40% avant la fin de 2015.

L'obtention du résultat attendu exige nécessairement la réalisation des activités inscrites dans le tableau suivant.

**Tableau 2.11**  
**Activités programmées sur la période pour assurer l'accès à l'éducation préscolaire**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Construire une (1) salle préscolaire additionnelle dans les 146 écoles publiques fondamentales existantes (non détruites) disposant déjà d'une salle préscolaire	1073	951	1359	2005	3115
Construire 8 357 salles préscolaires publiques					
Equiper toutes les salles préscolaire construites en mobilier et matériels didactiques	100%	100%	100%	100%	100%
Construire des aires de jeux extérieurs dans toutes les écoles publiques existantes et nouvellement construites	10%	40%	65%	85%	100%
Recruter 8353 nouveaux moniteurs pour les salles nouvellement construites pour compenser les déperditions de moniteurs.	785	960	1383	2048	3177

## Objectif 2 : Améliorer la qualité de l'éducation préscolaire

### Résultat attendu :

- Les enfants du préscolaire évoluent dans un meilleur environnement d'apprentissage et de stimulation.

### Indicateurs de résultats :

- Le niveau de changement observé chez les moniteurs dans l'application des méthodes et pratiques pédagogiques;
- 100% des enfants du préscolaire public disposent de matériels didactiques d'ici à 2015;
- Tous les enfants du préscolaire public bénéficient chaque jour d'école d'un repas équilibré à partir de 2011.

L'ensemble des activités à mener sur la période pour améliorer la qualité de l'éducation préscolaire sont indiquées dans le tableau suivant.

**Tableau 2.11**  
**Activités nécessaires à l'amélioration de la qualité de l'éducation préscolaire**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Finaliser et distribuer les programmes détaillés pour le préscolaire	X				
Homologuer les matériels didactiques existants sur le marché de concert avec la DCQ	X	X	X	X	X
Acquérir des mobiliers, des jeux de cour et les matériels éducatifs pour toutes les classes préscolaires des 4 et 5 ans	20%	45%	60%	85%	100%
Former tous les directeurs d'école en matière d'éducation préscolaire	26%	44%	63%	81%	100%
Former tous les inspecteurs du fondamental de façon à les habiliter à superviser les classes préscolaires	26%	44%	63%	81%	100%
Etablir les contenus de la formation initiale et continue des moniteurs/enseignants préscolaires de concert avec la DFP		X			
Assurer la formation continue des 8650 moniteurs du secteur public	1220	2170	3529	5534	8650
Intégrer dans le curriculum de la formation des moniteurs / enseignants des notions sur la santé mentale et physique des enfants incluant la protection et la nutrition		X	X		

Sensibiliser les parents du préscolaire sur la nutrition et la protection incluant les notions d'hygiène et les méthodes de prévention des maladies infantiles	X	X	X	X	X
Fournir un repas équilibré à tous les enfants du préscolaire public	100%	100%	100%	100%	100%
Administrer dans toutes les écoles des doses de vaccination et de vitamines à 100% des enfants de 4 et 5 ans avec le concours du MSPP	30%	45%	60%	85%	100%

#### 4c) Obligation et gratuité scolaires au fondamental

Le développement de l'offre d'éducation fondamentale à toutes les couches sociales de la population demeure depuis des décennies la plus grande des préoccupations du gouvernement haïtien. Cette préoccupation, inscrite dans la constitution de 1987 qui fait injonction à l'Etat de rendre l'enseignement primaire (les deux premiers cycles du fondamental) obligatoire, gratuit et accessible à tous, a été exprimée à travers les diverses initiatives et les différents engagements pris par l'Etat depuis la Conférence de Jomtien en 1990 sur l'Education pour Tous jusqu'au Forum de Dakar (2000). Toutefois, malgré les efforts consentis par le gouvernement ces dernières années, les problèmes chroniques auxquels le système éducatif est confronté (limitations de ressources, mauvaise gouvernance, déficiences structurelles, etc.) empêchent la mise en application effective de cette politique. Et, par voie de conséquence, l'offre publique est très limitée ; des centaines de milliers d'enfants en âge scolaire (plus de 500 000), notamment ceux issus des familles les plus pauvres, se retrouvent en attente de scolarisation et le système regorge de surâgés - dus plus particulièrement à des inscriptions tardives - qui, de ce fait, réduisent sa capacité d'accueil.

Bien avant le tremblement de terre ayant décapitalisé les familles haïtiennes, le coût de l'éducation s'était révélé trop élevé pour les ménages et était considéré comme un obstacle à l'accès et un déterminant de l'abandon scolaire. Dans le cadre de la refondation et la restructuration du système éducatif, le gouvernement renouvelle sa détermination à mettre en application la politique de gratuité <sup>33</sup> et d'obligation scolaires afin que tous les enfants vivant sur le territoire national puissent intégrer gratuitement le système éducatif d'ici à l'horizon de 2015, et y recevoir une éducation de qualité et puissent achever le cycle fondamental.

Pour que tous les enfants puissent être accueillis à l'école et bénéficient d'un bon environnement d'apprentissage, le MENFP envisage un ensemble de stratégies basées sur la demande sociale et qui tiennent compte des fortes différences d'âge et des capacités cognitives entre les enfants qui sont déjà dans le système et ceux qui n'y sont pas encore. Ces stratégies, en vertu des objectifs poursuivis et des résultats attendus, portent sur l'accroissement de l'offre publique par la construction, selon les normes parasismiques et autres, de nouvelles salles de classe équipées, l'utilisation optimale des infrastructures scolaires à travers la double vacation, la qualification et l'encadrement du corps enseignant, la dotation des écoles en manuels et fournitures scolaires pour les élèves, l'encadrement des apprenants selon leurs besoins spécifiques, l'amélioration des conditions nutritionnelles par les services de cantine scolaire, la régulation des flux tant par l'introduction de la promotion automatique à l'intérieur des cycles (1ère, 2ème, 3ème, 4ème, 5ème, 6ème AF) que par la réduction du redoublement dont le taux n'excédera pas 5% dans les autres classes, l'extension des programmes scolaires accélérés et l'appui aux écoles du secteur non public respectant les normes du MENFP. Outre ces stratégies portant sur le développement de l'offre publique, des mesures seront prises, en vue d'une mise en application effective, soutenue

<sup>33</sup>.- La cartographie scolaire et les conclusions des études sur les frais scolaires faciliteront la prise de décision sur la mise en application de cette politique.

et équitable de la politique de gratuité scolaire, pour (i) subventionner les élèves - notamment ceux issus des familles les plus défavorisées- scolarisés dans le non public et (ii) abolir les frais scolaires dans les établissements publics. En guise de compensation, l'administration centrale s'engagera à fournir aux établissements scolaires et aux Directions départementales - dont une partie de leurs frais de fonctionnement provient des contributions scolaires- les moyens financiers nécessaires à leur bon fonctionnement. Ces moyens financiers, qui constitueront leurs budgets de fonctionnement, seront déterminés à travers une étude et intégrés dans le budget de la République dédiée à l'éducation.

Comme évoqué dans les éléments de diagnostic, on estime à plus de 1 500 000 élèves, soit environ 72% des effectifs des deux premiers cycles du fondamental, le nombre des élèves surâgés (enfants dépassant d'au moins 2 ans l'âge légal du niveau ou de l'année d'études) dans les salles de classe. Ce phénomène des surâgés, caractéristique du système, limite les places disponibles dans les écoles, affecte l'efficacité interne du système et décourage les élèves, favorisant ainsi la déperdition scolaire. Il est donc nécessaire que des dispositifs soient mis en place pour améliorer leur flux dans les établissements. C'est ainsi qu'un grand nombre de ces enfants surâgés se verront orienter vers des programmes de formation accélérée.

Quant aux enfants hors du système, ils intégreront le système de manière progressive et selon des formules stratégiques différenciées. Pour les enfants d'âge légal, des regroupements par classe d'âge (6-7 ans, 8-9 ans, 10-12 ans,) seront effectués de façon à bien les orienter, après un test de compétences, dans des classes adaptées (classes multigrades) à leurs niveaux et à leurs âges. Et des programmes d'étude spécifiques basés sur un socle de compétences essentielles pour une mise à niveau d'une durée variable allant jusqu'à 4 ans seront développés. Ces programmes, conçus selon l'âge des enfants et leurs acquis, leur permettront de réintégrer graduellement le système (cycle) normal ou de s'orienter vers la formation technique et professionnelle.

En ce qui concerne les enfants âgés de 13-15 ans (surâgés dépassant l'âge légal des deux premiers cycles du fondamental), ils seront pris en charge par un programme accéléré de 3 ans, incluant une introduction à la formation professionnelle, et qui recouvre les notions essentielles du socle commun de compétences. Ce programme accéléré sera un reformatage du programme d'éducation non formelle piloté par la DEF.

En plus de l'identification de ces enfants par les CASEC, ASEC et les CME, l'année scolaire 2010-11 sera consacrée à la préparation de l'ouverture de ces classes adaptées. La première cohorte d'enfants sera accueillie à la rentrée 2011-12.

Des mesures d'accompagnement seront mises en place afin d'assurer la qualité des enseignements dispensés et un environnement favorable aux apprentissages. Il s'agira notamment, comme pour tout le système, de mener des inspections pédagogiques régulières, de fournir du matériel didactique aux enfants et de mettre en place un système d'aide au devoir personnalisé. L'efficacité ou le succès de toutes ces mesures est conditionnée par les dispositions qui sont envisagées pour améliorer la gouvernance du sous-secteur par le renforcement des capacités des structures chargées du fondamental et par une forte implication de la communauté dans la vie de l'école à travers les associations de parents d'élèves (APE), les conseils d'écoles (CE) et les CME.

Parallèlement aux actions pour la scolarisation universelle, le développement du 3<sup>ème</sup> cycle fondamental qui conduira à l'enseignement fondamental complet de neuf (9) années - dont la

gratuité et l'obligation sont envisagées à partir de 2021- sera assuré. La stratégie retenue par le gouvernement à cet effet consiste à accroître de façon optimale et par divers mécanismes l'offre publique à ce niveau d'enseignement. Pendant la durée du plan, et aussi dans une perspective de détacher le fondamental 3 du secondaire traditionnel actuel, les actions du MENFP porteront particulièrement sur (i) la construction et l'équipement de nouvelles salles de classe additionnelles dans certaines écoles fondamentales de deux cycles où il y a une forte concentration de la population scolaire; (ii) l'implantation d'écoles fondamentales de 3<sup>ème</sup> cycle à mettre en réseau avec des écoles fondamentales de deux cycles dont elles assurent la continuité ; (iii) la poursuite de la construction de nouvelles EFACAP qui joueront également le rôle de centres de ressources pédagogiques pour les écoles associées.

**Objectif 1 :** Assurer l'accès équitable et la participation de tous les enfants à l'éducation fondamentale, et les doter d'habiletés et de compétences utiles pour la vie

**Résultats attendus :**

1. Les capacités d'accueil du système répondent à la demande sociale d'éducation au niveau du fondamental ;
2. L'offre d'éducation fondamentale dans le secteur public connaît un accroissement considérable.

**Indicateurs de résultats :**

- 1.1. Le taux d'admission en première année du fondamental est de 100% d'ici à 2015 ;
- 1.2. 100% des enfants actuellement en dehors du système intègrent le système avant la fin de 2015 ;
- 1.3. Le taux brut de scolarisation aux deux premiers cycles du fondamental est de 105% d'ici à 2015 ;
- 1.4. Le taux net de scolarisation aux deux premiers cycles du fondamental est de 100% en 2015 ;
- 1.5. Le taux de transition au 3e cycle du fondamental est de 96% en 2015.
- 1.6. Le taux brut de scolarisation au 3e cycle du fondamental est de 94% en 2015.
- 2.1. La part du secteur public dans les deux premiers cycles du fondamental passe de 18,5% à 40% en 2015 ;
- 2.2. La proportion d'élèves du 3e cycle fondamental scolarisés dans le secteur public augmente de 26% à 40% en 2015.

Pour obtenir les résultats escomptés, il est nécessaire que soit développées dans les cinq prochaines années les activités du tableau suivant.

**Tableau 2.12**  
**Activités programmées pour garantir l'accès à l'éducation fondamentale**

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Reconstruire et équiper <sup>34</sup> les 1604 salles de classe (266 écoles) fondamentales publiques détruites par le séisme	564	500			
Construire et équiper 540 salles de classe dans les sections communales dépourvues d'écoles publiques	350	190			
Construire et équiper, dans les 23 sections communales dépourvues d'écoles et les 112 sections communales n'ayant pas d'école publique, 540 nouvelles salles de classe à raison de 4 salles en moyenne par section communale	1417	1928	649	545	840
Construire et équiper 810 nouvelles salles de classe destinées à l'implantation de 90 EFACAP <sup>35</sup> .	162	162	162	162	162
Étendre le système de la double vacation à 50% des salles de classe du fondamental 1&2 <sup>36</sup> .	14%	23%	32%	41%	50%
Alimenter en infrastructures électriques 100% des écoles publiques fonctionnant en double vacation.	100%	100%	100%	100%	100%
Réhabiliter en mettant aux normes 50% des écoles fondamentales existantes (dont toutes les écoles publiques) particulièrement dans les départements touchés par le séisme	32%	37%	41%	46%	50%
Réaliser une étude en vue de déterminer les modalités d'opérationnalisation de l'élimination des frais de scolarité.	X				
Introduire de manière soutenue et rapide la gratuité scolaire dans les deux premiers cycles du fondamental	X	X	X	X	X
Réaliser une étude sur les moyens financiers nécessaires au fonctionnement d'une école publique et d'une Direction départementale		X			
Doter chaque établissement scolaire publics et chaque DDE d'un budget de fonctionnement en adéquation à ses besoins			X	X	X
Recruter 8642 enseignants <sup>37</sup> pour les deux premiers cycles du fondamental	2129	1948	1906	1855	804
Recruter 1115 nouveaux directeurs <sup>38</sup> d'écoles fondamentales	610	200	79	74	152
Appliquer le programme accéléré à 100% de l'effectif des suragés du fondamental public et non-public	100%	100%	100%	100%	100%
Développer 2 programmes accélérés à l'intention des enfants en dehors du système âgés de 8-9 ans, 10- 12 ans.	X	X			
Réviser et adapter le programme accéléré de la DEF en y incluant la formation professionnelle à l'intention des jeunes 13-15 ans en dehors du système	X	X			
Mettre en place le système de passage du cycle accéléré au cycle normal			X		
Réaliser une étude <sup>39</sup> en vue de définir des mécanismes pour identifier et prendre en charge, les enfants des rues non scolarisés	X				
Octroyer une subvention <sup>40</sup> de 100 USD à 76% des élèves des deux premiers cycles du fondamental non public d'ici à 2015	16%	31%	46%	61%	76%
Établir un cadre partenarial avec le secteur privé (non public) pour la fourniture des services éducatifs	X	X			
Construire 5482 salles <sup>41</sup> de classe pour le 3ème cycle du fondamental.	812	858	609	1211	1450
Étendre la double vacation à 50% des salles de classe du 3ème cycle fondamental	21%	28%	36%	43%	50%
Procéder à la Transformation de lycées en écoles fondamentales de 3 <sup>e</sup> cycle qui seront mises en réseau avec des écoles fondamentales de deux cycles <sup>42</sup>	X	X	X	X	X
Recruter 5517 nouveaux enseignants, pour le 3e cycle fondamental	1311 enseignants	1051 enseignants	1272 enseignants	1536 enseignants	347 enseignants
Recruter des personnels non enseignants pour toutes les nouvelles constructions	X	X	X	X	X

34.- Les mobiliers scolaires seront des chaises avec accoudoir qui faciliteront, entre autres, l'organisation pédagogique de la classe.

35.- Dans ces EFACAP, 270 de ces salles de classe desserviront le 3e cycle fondamental.

36.- La plupart de ces salles en double vacation serviront à accueillir des enfants en dehors du système.

37.- La plupart de ces enseignants (voir tableau 3.7) se chargeront de la scolarisation des enfants actuellement en dehors du système

38.- Dans la perspective de l'école fondamentale complète, chaque directeur recruté doit avoir le profil nécessaire pour assurer la gestion de l'ensemble des trois cycles du fondamental.

39.- Cette opération se fera de concert avec les Ministères des Affaires Sociales et du Travail, de la Justice et aussi de la Santé.

40.- Ces subventions cibleront prioritairement les enfants des familles les plus pauvres et les enfants en dehors du système.

41.- Certaines de ces nouvelles salles seront construites pour être des écoles de 3e cycle qui seront mises en réseau avec des écoles fondamentales 1&2.

42.- Voir axe 5 " Mise en place du secondaire de 4 ans".

## **Objectif 2 : Améliorer la qualité de l'éducation et l'efficacité interne du sous-secteur fondamental**

### **Résultats attendus :**

1. Les enseignants maîtrisent le socle commun de connaissances et compétences et sont plus qualifiés et efficaces grâce à un meilleur encadrement (disciplinaire, pédagogique et administratif) ;
2. Les élèves du fondamental bénéficient d'un meilleur encadrement, maîtrisent leurs programmes d'enseignement et fournissent de meilleurs rendements scolaires, plus particulièrement dans les disciplines de base (mathématiques, lecture et écriture);
3. De plus en plus d'élèves enregistrent une meilleure progression à l'intérieur des cycles et entre les cycles du fondamental.

### **Indicateurs de résultats :**

- 1.1. 100% des enseignants des deux premiers cycles fondamental obtiennent un certificat de qualification d'ici à 2015;
- 1.2. Au moins 80% des enseignants appartiennent à un réseau ou un sous-réseau pédagogique avant la fin de 2015.
- 2.1. Le taux moyen de réussite des élèves dans les tests d'évaluation des acquis en lecture, mathématiques et écriture est de 80% au moins en 2014.
- 2.2. Les taux de réussite aux examens nationaux atteignent au moins 95% d'ici à 2015 ;
- 2.3. 100 % des élèves du fondamental disposent de matériels didactiques d'ici à 2015.
- 3.1. Le taux de redoublement en 2e et 4e années aux deux premiers cycles du fondamental est de 5% au plus dès 2011-2012;
- 3.2. Les taux de promotion dans les 1e, 3e et 5e AF sont de 100% dès 2012 ;
- 3.3. Le taux d'achèvement au 3e cycle fondamental passe de 33% à 86% en 2015.

Le tableau suivant fournit la liste des activités à réaliser pour obtenir les résultats attendus sur la période du plan.

**Tableau 2.13**  
**Activités nécessaires à l'amélioration de la qualité de l'éducation au fondamental**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Étendre la démarche de mise en réseau des écoles à 90% des écoles fondamentales pour améliorer l'encadrement pédagogique des enseignants	15%	45%	60%	75%	90%
Parachever 20 écoles fondamentales dont 5 EFACAP	10	10			
Recruter 90 nouveaux inspecteurs et 270 nouveaux conseillers pédagogiques pour le 3 <sup>ème</sup> cycle des 90 nouvelles EFACAP	18 inspecteurs 54 conseillers	18 inspecteurs 54 conseillers	18 inspecteurs 54 conseillers	18 inspecteurs 54 conseillers	18 inspecteurs 54 conseillers
Doter 100% des EFACAP en équipements et infrastructures informatiques, bibliothèques, etc.	100%	100%	100%	100%	100%
Réhabiliter 50% des salles de 3 <sup>ème</sup> cycle existantes dans le public	10%	20%	30%	40%	50%
Mettre en place un dispositif de formation diplômante des enseignants	X	X			
Assurer la formation continue de 100% des enseignants et 100% des directeurs d'écoles fondamentales publiques d'ici à 2015	30% enseignants 35% directeurs	45% enseignants 60% directeurs	60% enseignants 85% directeurs	85% enseignants 100% directeurs	100% enseignants
Développer et organiser des modules de formation spécifiques à l'intention des enseignants en charge des enfants non scolarisés	X	X			
Développer et distribuer des supports pédagogiques (fiches, matériels pédagogiques, guide pour les maîtres, etc.)	X	X	X	X	X
Élaborer des outils d'évaluation formative des apprentissages par discipline enseignées et selon les différentes catégories d'élèves		X	X		
Développer des modules de formation en éducation physique et sportive (EPS)		X			
Former environ 10000 enseignants du fondamental public et non public à l'enseignement de l'EPS		2500	5000	7500	10000
Développer et diffuser des matériels et supports didactiques pour l'enseignement de l'EPS	X	X	X	X	X
Doter 100% des effectifs du fondamental public de kits manuels et de kit fournitures	30%	45%	60%	85%	100%
Former tous les inspecteurs la supervision pédagogique, administrative et institutionnelle et les conseillers pédagogiques à l'encadrement des enseignants	X	X	X	X	X
Mettre en place un système d'encadrement des élèves des deux premiers cycles du fondamental dans 100% des écoles publiques	20%	40%	60%	80%	100%
Étendre la promotion automatique à 100% des écoles pour les classes 1 <sup>ère</sup> -2 <sup>ème</sup> ; 3 <sup>ème</sup> -4 <sup>ème</sup> et 5 <sup>ème</sup> -6 <sup>ème</sup> années du fondamental d'ici à 2015	0%	100%	100%	100%	100%
Suivre et encadrer 100% des enseignants des deux premiers cycles du fondamental dans la mise en œuvre de la politique de promotion automatique.	100%	100%	100%	100%	100%
Mettre en place, au sein de la DCQ, un dispositif opérationnel pour l'évaluation et le pilotage de la qualité des acquis scolaires au niveau des deux premiers cycles du fondamental.	X	X	X		
Réaliser, tous les deux ans, des tests d'évaluation des acquis et apprentissage en lecture, mathématiques et écriture pour les classes de 3 <sup>ème</sup> et 5 <sup>ème</sup> années fondamentales		X		X	
Étendre à 2 000 000 enfants, à raison de 397 800 nouveaux bénéficiaires par an, le programme de « ordinateur portable par enfant » relié à l'internet dans le cadre de l'intégration des TIC en éducation	397 800	397 800	397 800	397 800	397 800
Doter 50% des écoles fondamentales publiques de réfectoire et d'équipements de cantine scolaire	32%	37%	41%	46%	50%
Étendre les services de santé nutrition (cantine scolaire) dans le fondamental 1 & 2 à plus de 2 millions d'élèves, dont les 100% des enfants du préscolaire public et 80% des élèves des deux premiers cycles du fondamental incluant 100% des élèves dans les programmes destinés aux enfants en dehors du système	1106842	1754621	1881426	2029091	2011717
Réaliser des campagnes de déparasitage et de vaccination, en partenariat avec le MSPP, à l'intention des élèves du fondamental	30%	45%	60%	85%	100%
Relancer le programme de sensibilisation aux IST/VIH-SIDA et à la santé reproductive	X	X	X	X	X
Doter toutes les écoles fondamentales, de concert avec le MSPP, en trousse de premiers soins et de la formation des élèves du 3 <sup>e</sup> cycle et des personnels	30%	80%	100%	100%	100%
Développer dans toutes les écoles fondamentales un programme d'hygiène obligatoire incluant les mesures de protection en cas d'épidémies	30%	70%	100%	100%	100%
Installer des infrastructures d'eau potable dans 100% écoles fondamentales publiques	20%	45%	70%	90%	100%
Mettre en place un dispositif pour l'utilisation équilibrée du français et du créole dans le fondamental 1&2		X	X		

### Objectif 3 : Renforcer la gouvernance du sous secteur fondamental

#### Résultats attendus:

1. Les autorités locales et la communauté sont plus impliquées dans la gestion scolaire;
2. La cadre managérial des écoles fondamentales est amélioré.

#### Indicateurs de résultats:

- 1.1. Une Commission Municipale d'Éducation (CME) est opérationnelle et efficace dans chaque commune d'ici à 2015 ;
- 1.2. 100% des écoles fondamentales publiques des cycles 1et 2 disposent de CE fonctionnelles ;
- 2.1. 100% des administrateurs des établissements du fondamental public disposent d'ici à 2015 de guides d'organisation scolaire et en appliquent les principes
- 2.2. 100% des écoles fondamentales sont dotées d'un protocole d'évacuation en cas d'urgence.

Durant les cinq prochaines années, les activités figurées dans le tableau suivant seront développées pour renforcer la gouvernance du sous-secteur du fondamental.

**Tableau 2.14**  
**Activités pour le renforcement de la gouvernance du sous-secteur du fondamental**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Mettre en place une politique <sup>43</sup> de manuels scolaires au fondamental		X	X	X	X
Mettre en place une Commission Municipale d'Éducation (CME) dans chaque commune	X	X	X	X	X
Poursuivre la création des conseils d'écoles (CE) et le développement des associations des parents d'élèves (APE) sur tout le territoire national	30%	55%	85%	100%	100%
Elaborer un manuel (code d'éthique ou de conduite.) qui fixe les rôles et responsabilités des différents acteurs de l'école (élèves, enseignants, directeurs d'école, inspecteurs, communauté, etc.)		X			
Former tous les APE et les CE créés sur leurs rôles et responsabilités dans la vie de l'école	100%	100%	100%	100%	100%
Former le personnel de la CME sur leurs rôles et leurs responsabilités et les instruments nécessaires à l'accomplissement de leurs attributions (recensement, la gestion des données, carte scolaire, préparation de la rentrée scolaire, etc.)	X	X	X	X	X
Distribuer des manuels/guides d'administration scolaire et d'organisation pédagogique a tous les établissements scolaires	X	X	X	X	X
Procéder à l'évaluation de tous les bâtiments scolaires existants (pour le fondamental) sur le territoire national	X	X			
Mettre en place un système ou un mécanisme pour la revalorisation des établissements publics		X	x	X	X
Doter toutes les écoles d'un protocole d'évacuation en cas d'urgence et s'assurer de la disponibilité d'équipe d'urgence en permanence parmi le personnel		X	x	X	X
Mener une campagne de vulgarisation et sensibilisation à l'intention de tous les acteurs éducatifs et du grand public sur les initiatives liées la scolarisation universelle et la réforme du fondamental	X	X	X	X	X
Sensibiliser le public haïtien en général et les acteurs éducatifs en particulier sur l'importance de l'enseignement de l'EPS		X	X	X	X
Préparer et faire voter une loi sur le budget des établissements publics et des DDE		X			

<sup>43</sup>. - Cette politique doit englober toutes les dimensions relatives aux manuels scolaires (conception, acquisition, distribution/dotation, gestion, etc.)



## Axe 5 : Enseignement secondaire

### Recommandation : Mise en place de l'enseignement secondaire général de quatre (4) ans

Comme mentionné dans le diagnostic, le sous-secteur du secondaire, dans l'esprit de la réforme Bernard de 1982, devait faire l'objet d'une réorganisation où les trois premières années d'études seraient rattachées aux deux premiers cycles du fondamental et l'enseignement dispensé en 4 ans – serait organisé en trois filières : (i) une filière d'enseignement général qui prépare des élèves à la poursuite d'études supérieures ; (ii) une filière d'enseignement technologique qui formerait des techniciens pour le marché et ; (iii) une filière d'enseignement pédagogique dont la vocation serait de former des enseignants qualifiés au plan académique et pédagogique, pour intervenir dans les deux premiers cycles de l'enseignement fondamental. Il a fallu attendre près de trois décennies, à la rentrée scolaire de 2007, le lancement par le MENFP du programme expérimental du nouveau secondaire dans 158 écoles publiques et non publiques (sur l'ensemble des 2 277) qui regroupaient à l'échelle du pays environ 8000 élèves. Cette expérimentation qui n'a pas été convenablement préparée et planifiée a connu quelques déficiences sur plusieurs aspects et a rendu encore plus complexe la situation de ce niveau d'enseignement du système éducatif. Toutefois, bien que le bilan de l'expérience<sup>44</sup> n'ait pas encore été réalisé, l'expérimentation a mis en évidence que la conception d'un nouveau secondaire très diversifié et offrant des filières spécialisées débouchant directement sur le marché du travail s'avèrerait fort coûteuse et prématurée pour la jeune clientèle scolaire. Ce constat a conduit à opter pour un enseignement secondaire à orientation générale, comme c'est le cas dans l'expérimentation. Pour rompre avec le secondaire traditionnel qui ne correspond plus à la configuration du système ni aux exigences actuelles de la société haïtienne, et mettre fin à l'ensemble de ses difficultés et obstacles qui ne lui permettent plus de répondre aux besoins évolutifs de la société, l'enseignement secondaire général de 4 ans sera normalisé. Les deux premières années du secondaire seront consacrées au tronc commun et les deux dernières à un enseignement spécialisé dans l'une ou l'autre des quatre séries suivantes : Mathématiques et Physique ; Lettres-Langues et Art ; Sciences économiques et sociales, Sciences de la vie et de la terre. Ainsi, le nouveau lycée – bâtiment scolaire public dédié à l'accueil des élèves - disposera de 12 salles<sup>45</sup> de classe et accueillera un effectif d'au moins 600 élèves, encadrés par 21 enseignants en moyenne. Il sera doté d'une structure de gestion renforcée et révisée. Coiffé par un conseil d'établissement, le lycée fonctionnera selon une dynamique participative impliquant l'ensemble de la communauté éducative.

La normalisation du secondaire de 4 ans instituera un cycle de formation de qualité d'orientation générale, détachée notamment du point de vue de la gestion du 3<sup>ème</sup> cycle fondamental, qui dotera les élèves des compétences, habiletés et attitudes nécessaires pour s'intégrer dans le monde d'aujourd'hui et s'engager dans des études supérieures. Pour ce faire, le gouvernement envisage, dans les cinq prochaines années et selon les objectifs ci-dessous, de moderniser les programmes d'enseignement, de rationaliser l'offre et favoriser un accès équitable à l'enseignement secondaire par la construction dans le public de nouvelles places assises ou de nouveaux lycées tout en appuyant la reconstruction des écoles non publiques (collèges)

<sup>44</sup>.- les élèves faisant partie de cette expérimentation subiront les examens officiels de fin d'études secondaires à la fin de la 4<sup>ème</sup> année, en 2011.

<sup>45</sup>.- En fonction de la demande dans un milieu, le nombre de salles peut être supérieur à douze (12).

détruites par le séisme, de faire évoluer progressivement des écoles du second degré disposant aussi du 3e cycle fondamental vers des établissements secondaires de 4 ans en prenant en charge la poursuite de la scolarisation des élèves des trois dernières cohortes du secondaire traditionnel. Parallèlement, il est aussi décidé de relever la qualité de l'éducation dans les lycées et collèges en équipant les lycées en matériels didactiques et bibliothèques ; en augmentant la qualification des enseignants ; en fournissant de l'encadrement pédagogique aux élèves et aux enseignants, en améliorant l'environnement d'apprentissage des élèves et mettant en place une stratégie de réseautage des écoles. Chaque réseau d'écoles, en fonction de leurs distances et tailles, comprendra entre 5 à 10 écoles qui seront desservies, pour les applications pratiques, par un laboratoire (dit laboratoire de zone) implanté dans l'une des écoles qui aura joué le rôle d'« école-phare ou école de référence » (Lycée modèle). La gestion de ces laboratoires sera confiée à un personnel spécifique qui établira les horaires de fréquentation avec les différentes directions des écoles associées.

### Objectif 1 : Moderniser l'enseignement secondaire

#### Résultats attendus :

1. Un cadre légal régleme la normalisation du nouveau secondaire rénové.
2. Les écoles secondaires du pays adoptent le cursus du secondaire rénové.

#### Indicateurs de résultats :

- 1.1. La loi portant organisation du secondaire de 4 ans est publiée d'ici à la fin de 2011 ;
- 2.1. 100% des établissements scolaires secondaires disposent des nouveaux programmes du secondaire rénové et les appliquent avant la fin de 2015;
- 2.2. Les mécanismes de gestion du 3e cycle sont distincts de ceux du secondaire dans toutes les écoles dès 2012.

Pour parvenir à la modernisation de l'enseignement secondaire, il est nécessaire que les activités du tableau suivant soient réalisées durant les cinq prochaines années.

**Tableau 2.15**  
**Activités programmées sur la période pour la modernisation du secondaire**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Réaliser l'évaluation de l'expérimentation en cours depuis 3 ans	X	X			
Élaborer un avant-projet de loi sur la normalisation du nouveau secondaire	X				
Introduire le secondaire de 4 ans dans toutes les écoles secondaires existantes (publiques et non publiques) dès 2011/2012		X	X	X	X
Rendre la structure de gestion du secondaire distincte de celle du 3ème cycle fondamental		X	X	X	X

### Objectif 2 : Accroître l'accès équitable à un enseignement secondaire moderne

#### Résultats attendus :

1. Les capacités d'accueil du sous secteur secondaire augmentent considérablement sur la période du plan;
2. Le secteur public scolarise un nombre important d'élèves grâce à la création de nouvelles places assises.

**Indicateurs de résultats :**

- 1.1. Le taux brut d'amission au secondaire passe de 27% à 83% à l'horizon de 2015 ;
- 1.2. Le taux brut de scolarisation au secondaire passe de 22% à 81% d'ici à 2015 ;
- 1.3. La proportion d'élèves scolarisés dans le public croit de 23% à 40% d'ici à 2015.

Sur la période, les activités du tableau ci-dessous doivent être réalisées pour augmenter l'accès des jeunes à l'enseignement secondaire.

**Tableau 2.16**  
**Activités nécessaires à l'accroissement de l'accès à l'enseignement secondaire**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Construire 2758 nouvelles salles de classe destinées au secondaire, soit l'équivalent de 230 lycées de 12 salles dont au moins 10 lycées modèles.	401	573	759	908	117
Reconstruire les 305 salles de classe détruites dans le secteur public par le séisme dans les départements de l'Ouest, des Nippes et du Sud-Est	250	55			
Étendre la double vacation dans le public à environ 150 lycées, soit l'équivalent 50% des salles de classe	21,2%	28,4%	35,6%	42,8%	50%
Équiper en infrastructures électriques et en équipements et accès internet 100% des lycées anciennement et nouvellement construits	100%	100%	100%	100%	100%
Appuyer la reconstruction des écoles secondaires détruites dans le non public par la mise en place des facilités de crédits	X	X	X	X	X
Équiper toutes les écoles publiques construites en mobilier scolaire	100%	100%	100%	100%	100%
Recruter 5356 nouveaux enseignants dans le secondaire public	1130	1030	1291	1599	306
Recruter en moyenne 230 nouveaux directeurs de lycées	33 directs.	48 directs.	63 directs.	76 directs.	10 directs.
Doter les lycées construits en personnels (administratifs et de soutien)	X	X	X	X	X

**Objectif 3 : Améliorer la qualité de l'enseignement secondaire et l'efficacité interne du sous secteur**

**Résultats attendus :**

- 1. Tous les enseignants maîtrisent la philosophie et les contenus des programmes d'enseignement ;
- 2. Les élèves et les enseignants bénéficient d'un meilleur encadrement pédagogique ;
- 3. Les élèves maîtrisent le socle commun de connaissances et de compétences défini pour le secondaire ;
- 4. Le nombre d'enfants bouclant le cycle secondaire a considérablement augmenté.

**Indicateurs de résultats :**

- 1.1. 100% des enseignants du secondaire possèdent un certificat de qualification d'ici à l'horizon de 2015 ;
- 2.1 100% des écoles secondaires publiques disposent de matériels didactiques nécessaires à un bon enseignement-apprentissage d'ici a 2015 ;
- 2.3. 100% des écoles secondaires appartiennent à un réseau ou un sous-réseau pédagogique ;
- 3.1 Le taux de réussite aux examens officiels avoisine 90% à l'horizon de 2015 ;
- 4.1 Le taux d'achèvement au secondaire passe de 15% à au moins 75% à l'horizon de 2015.

Pour arriver à l'amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire et de l'efficacité interne du sous-secteur, il est nécessaire de conduire les activités du tableau suivant au cours des cinq prochaines années.

**Tableau 2.17**  
**Activités pour améliorer la qualité de l'enseignement secondaire**  
**et l'efficacité interne du sous-secteur**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Adapter les programmes existants au socle commun des compétences en attendant le développement des nouveaux programmes	X	X			
Mettre au moins 50% des écoles secondaires publiques et non publiques en réseau <sup>46</sup> autour de lycées modèles	7%	23%	35%	42%	50%
Réhabiliter et mettre aux normes 50% écoles secondaires publiques (lycées) au cours de la période	10%	20%	30%	40%	50%
Mettre en place des laboratoires scolaires (dits laboratoires de zone) au service de tous les réseaux d'écoles constitués		X	X	X	X
Recruter et former tous les personnels de laboratoires scolaires		X	X	X	X
Mettre en place un système d'encadrement des élèves par, entre autres, l'augmentation du nombre d'heures de travail et de suivi de leurs activités		X	X	X	
Mettre en place dans les écoles un système d'orientation des élèves vers les filières de spécialisation		X	X	X	X
Équiper 100% des écoles publiques en bibliothèques scolaires et laboratoires informatiques	5%	35%	55%	80%	100%
Recruter 460 nouveaux conseillers pédagogiques et 35 nouveaux inspecteurs pour l'encadrement et la supervision dans les écoles secondaires	165	165	165		
Former tous les inspecteurs, tous les conseillers pédagogiques et tous les enseignants du secondaire en poste (public et non public) sur la rénovation et les nouveaux programmes d'enseignement secondaire	20%	45%	65%	85%	100%

**Objectif 4 : Renforcer la gouvernance du sous-secteur de l'enseignement secondaire.**

**Résultat attendu :**

- Les structures de gestion et de pilotage du sous secteur sont plus performantes.

**Indicateurs de résultats :**

- 100% des écoles secondaires disposent d'un nouveau cadre d'administration et d'organisation scolaire avant la fin de 2015 ;
- Un dispositif d'accompagnement de la DES est fonctionnel dès 2011.

Les différentes activités pour arriver à un renforcement de la gouvernance du sous-secteur de l'enseignement secondaire sont indiquées dans le tableau suivant.

<sup>46</sup>.- Les écoles d'un même réseau ou de réseaux différents, tout en partageant des ressources, pourront développer et mettre en œuvre conjointement des « projets d'école ».

<sup>47</sup>.- Voir Axe 1: Gouvernance

**Tableau 2.18**  
**Activités nécessaires au renforcement de la gouvernance**  
**du sous-secteur du secondaire**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Doter graduellement tous les bureaux d'inspection secondaire d'outils, de matériels et de ressources humaines qualifiées <sup>47</sup>	25%	45%	65%	85%	100%
Réaliser, de concert avec le MPTPC, une évaluation de tous les bâtiments ou infrastructures d'enseignement secondaire	X	X			
Doter tous les établissements de protocole d'évacuation d'urgence et d'équipe d'urgence en permanence parmi le personnel	X	X	X	X	X
Développer et distribuer des instruments et des outils de management au profit des établissements scolaires		X	X	X	X
Doter toutes les Directions d'écoles secondaires publiques de ressources matérielles adéquates et d'outils de gestion nécessaires à une gestion moderne des écoles		20%	50%	80%	100%
Établir des mécanismes de partenariat efficace et fonctionnel entre le secteur public et le secteur privé		X			
Distribuer des instruments de pilotage à tous les établissements secondaires (publics et non-publics)		X	X	X	X
Doter la Direction de l'enseignement secondaire (DES) d'outils, de matériels et de ressources humaines qualifiées nécessaires à l'accomplissement de sa nouvelle mission	X	X	X	X	X
Mettre en place un groupe d'appui à la mise en œuvre de la réforme du secondaire	X	X	X	X	X

## Axe 6 : Formation professionnelle

**Recommandation :** Consolidation et extension du réseau des centres et des établissements de formation professionnelle et technique (public et non public) en renforçant la pertinence du sous-secteur.

La réforme du sous-secteur de la formation technique et professionnelle (FTP), envisagée depuis 1989, pour le rendre plus pertinent et plus efficace, n'a pas eu de suite pour diverses raisons. En 1997-1998, plus de 7 ans après ces premières tentatives de réforme, le Plan national d'éducation et de formation (PNEF) a fait de la formation professionnelle sa seconde priorité et a engagé une démarche de réforme qui, malheureusement, est restée en plan. Cette situation va accentuer l'état d'immobilisme et d'attentisme qui prévalait auparavant dans le secteur, accélérer la dégradation des établissements publics et provoquer l'érosion du personnel quand les centres ne sont pas tout simplement livrés à l'abandon par suite de découragement face à des propositions qui ont soulevé l'enthousiasme, mais ne se sont pas concrétisées. Les membres du patronat ayant perdu toute confiance dans le système actuel de formation professionnelle ont cherché eux-mêmes les solutions à leurs problèmes de main-d'œuvre, soit en recourant à la main-d'œuvre d'expatriés, soit en organisant à l'interne des programmes de formation, jusqu'à la création de centres privés de formation avec ou sans appui externe. Cet état de fait met en évidence les graves problèmes de gouvernance que connaît le sous-secteur et qui, couplés aux faiblesses d'accès et d'efficacité externe signalées précédemment, entravent son développement. Comme indiqué dans le chapitre 1, le sous-secteur se caractérise comme un ensemble disparate où l'offre de formation est éclatée entre plusieurs ministères sectoriels sans normes communes et sans orientations d'ensemble. Ce qui implique une duplication des programmes de formation qui alimente la confusion et la méfiance à l'égard du sous-secteur. Tout ceci résulte d'un déficit du cadre légal de gouvernance accentué par l'inexistence de mécanismes de concertation entre l'État et les partenaires sociaux et économiques. A toutes ces insuffisances s'ajoute le manque de financement chronique auquel est confronté le sous-secteur. Les ressources du trésor public

qui y sont allouées ne couvrent pour l'essentiel que les salaires, ce qui entraîne une dépendance excessive du sous-secteur à l'égard des fonds externes pour assurer les investissements nécessaires.

Cette situation n'est pas sans conséquences majeures sur la qualité de l'offre. Les formateurs, généralement sans expérience de travail dans leur domaine d'enseignement, sont majoritairement sous-qualifiés au plan technique et n'ont pas reçu de formation pédagogique ; faute, entre autres, d'institutions œuvrant à cet effet. Les locaux ou centres de formation sont vétustes, les ateliers sous-équipés et en mauvais état, sont souvent obsolètes. La matière d'œuvre faisant souvent défaut, la pratique - essentielle pour l'acquisition de la compétence - est éliminée de la formation, alors que les contenus de cours sont inadéquats et inappropriés aux besoins du marché. Dans le système de formation sur le tas (cas des apprentis dans le réseau informel), la transmission est limitée aux capacités techniques du « boss formateur » ou de l'employeur qui souvent n'a pas reçu la formation technique pour le domaine. Dans les deux cas (boss ou employeur), la formation pédagogique fait défaut.

Dans ce contexte d'effondrement continu du système national de formation professionnelle, quelques-uns des centres publics ont réussi à se maintenir au prix d'une autonomie financière conquise anarchiquement et qui désarticule les mécanismes de contrôle et de régulation assurés par l'INFP. La persistance de l'indécision par rapport aux problèmes multiples et sérieux du sous-secteur n'a fait qu'empirer la situation déjà précaire des centres publics et non publics que le séisme du 12 janvier viendra littéralement achever.

Pour procéder à la refondation du système, la restructuration en profondeur du sous-secteur de la formation professionnelle s'impose comme une nécessité première et un facteur incontournable au développement du pays. A cet effet, le MENFP entend adopter des mesures stratégiques visant une réorganisation considérable et soutenue de ce sous-secteur en ciblant prioritairement le renforcement effectif de la gouvernance, l'expansion équitable d'une offre de formation pertinente et de qualité. Pour ce, un nouveau mécanisme et une nouvelle structure de pilotage seront mis en place, sous le leadership du MENFP, pour optimiser la répartition de l'offre de formation professionnelle dans le pays et assurer une meilleure coordination des interventions des divers acteurs dans le sous-secteur. Les programmes de formation subiront, avec l'implication du secteur des affaires, des modifications substantielles et, prenant en compte les réalités régionales, seront orientés vers les secteurs identifiés comme porteurs pour l'économie nationale (agriculture, construction, élevage, tourisme, habillement, etc.). Outre le fait que l'offre de formation s'adressera également aux sortants du cycle fondamental et aux jeunes non scolarisés ou partiellement scolarisés, des passerelles seront aussi envisagées entre l'enseignement secondaire et le système de FTP en vue d'assurer le passage d'élèves du secondaire au professionnel et vice-versa. Dans un souci de valorisation des métiers et de faciliter leur intégration sur le marché de l'emploi, il est aussi prévu de mettre en place, de concert avec le patronat et les autres acteurs concernés, un dispositif de certification<sup>48</sup> basé sur les exigences/aptitudes du métier, au profit de toutes les catégories de professionnels et apprentis ou travailleurs des secteurs non formel et informel. Aussi, est-il envisagé d'institutionnaliser les activités à but lucratif dans les centres publics pour régulariser et assurer une meilleure gestion financière du sous-secteur.

<sup>48</sup>- Le type de certificat sera attribué en fonction du niveau de maîtrise des aptitudes du métier.

**Objectif 1 :** Instituer un dispositif de gouvernance de la formation professionnelle et un cadre de gestion intégrée visant le développement économique et social du pays en impliquant les acteurs sociaux et économiques.

**Résultats attendus :**

1. Le développement de la formation professionnelle se fonde sur un nouveau cadre d'orientation stratégique;
2. Le MENFP assure le leadership et la coordination du sous-secteur de la formation professionnelle avec efficacité ;
3. L'offre de formation professionnelle répond aux besoins du marché.

**Indicateurs de résultats :**

- 1.1. Un document cadre définissant les orientations stratégiques de la formation professionnelle est disponible avant la fin de 2012 ;
- 2.1. 100% des diplômes ou certificats émis dans le secteur de la formation professionnelle sont délivrés par le MENFP dès 2011;
- 2.2. De nouvelles structures de pilotage du sous-secteur sont fonctionnelles d'ici à la fin de 2012 ;
- 3.1. Les entreprises participent à la définition et à l'organisation des programmes de formation professionnelle ;
- 3.2. 100% des entreprises nationales recrutent de nouveaux sortants de la formation technique et professionnelle.

Afin d'obtenir les résultats escomptés, il faudra sur la période développer les activités inscrites dans le tableau suivant.

**Tableau 2.19**  
**Activités nécessaires à instituer un dispositif intégré de gouvernance du sous-secteur de la formation professionnelle**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Elaborer le document de politique de la formation technique et professionnelle (FTP).		X			
Définir le cadre légal du système de la formation professionnelle <sup>49</sup>	X				
Créer et équiper une Secrétairerie d'état à la formation professionnelle		X	X		
Mettre en place le Conseil tripartite pour le sous-secteur de la formation technique et professionnelle		X	X		
Procéder à la réingénierie des programmes de formation en les adaptant aux réalités socioéconomiques du pays tout en prenant en compte les acquis scolaires	X	X	X		
Modifier les modes de gestion en fonction de l'Approche Par Compétence (APC)	X	X			
Développer un système pour une gestion locale des centres de formation locaux par des structures locales (chambre de commerce, ONG,..)	X	X	X	X	X
Mettre en place un système de partenariat avec les entreprises pour assurer le stage des étudiants en formation	X	X	X	X	X

<sup>49</sup>.- Ce cadre stipulera qu'il incombe au MENFP la responsabilité d'élaborer et de certifier les programmes de formation dispensés par les autres ministères."

Mettre en place un système de validation des acquis professionnels pour le secteur informel		X	X	X	X
Créer un centre de ressources pédagogiques pour la formation des personnels du sous-secteur de la formation professionnelle			X		
Développer des programmes (ou modules de formation) et correspondant aux besoins et à la situation cognitive des apprenants		X	X		

## Objectif 2: Augmenter rationnellement et équitablement l'offre de formation professionnelle.

### Résultat attendu :

- Le sous secteur de la formation professionnelle connaît un important développement tant quantitatif que qualitatif à l'échelle nationale.

### Indicateurs de résultats :

- Le nombre d'étudiants en formation technique et professionnelle augmente de plus de 70 000 d'ici à 2015 ;
- 100% des départements géographiques du pays disposent au moins d'un grand centre public de référence pour la formation technique et professionnelle équipés à la fin de 2015, ainsi que d'un observatoire de l'emploi ;
- 100% des formateurs maîtrisent leurs champs d'intervention et utilisent l'approche par compétence.

L'atteinte des objectifs d'accroissement équitable de l'offre de formation technique et professionnelle nécessite la réalisation des actives du tableau ci-dessous.

**Tableau 2.20**  
**Activités nécessaires à l'accroissement de l'offre de formation professionnelle**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Reconstruire les 15 centres détruits par le séisme	4	5	6		
Réhabiliter les 25 centres gravement endommagés par le séisme	6	9	10		
Construire et équiper 10 nouveaux centres de formation professionnelle dans l'ensemble du pays		2	3	3	2
Doter 100% des nouveaux centres de personnels enseignants (formateurs) et non enseignants nécessaires.	100%	100%	100%	100%	100%
Assurer la formation pédagogique de tous les formateurs du système de formation professionnelle	35%	70%	100%		
Subventionner 100% des établissements privés offrant une formation dans les filières déclarées prioritaires	100%	100%	100%	100%	100%
Réaliser une étude du marché du travail pour déterminer les besoins en formation technique et professionnelle dans les différents départements géographiques	X	X			
Mettre en place une structure pour assurer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail (un observatoire de l'emploi au niveau national et dans chaque département)	X	X	X	X	
Réaliser le répertoire des métiers		X			
Développer un système de « carte géoréférencée des centres de formation technique et professionnelle » <sup>50</sup>		X	X		
Mettre en place des mécanismes incitant au regroupement en association selon les différents corps de métiers ;		X	X		
Créer des unités techniques pour répondre aux besoins de formation des différentes associations		X	X	X	X
Mettre en place un système encourageant l'initiative (entrepreneuriale) privée		X	X	X	X
Subventionner les établissements privés performants des zones non couvertes par l'offre publique de formation professionnelle et offrant une formation dans les filières déclarées prioritaires			X	X	X
Mettre en œuvre un programme de formation mobile dans les milieux reculés ayant des besoins spécifiques.			X	X	X

<sup>50</sup> - Cet instrument devra renseigner sur les centres de formation existants dans chaque zone, le type de formation dispensée, les types d'entreprises existantes, les potentialités de la zone, etc.



**Objectif 3 :** Accroître le niveau financement du sous secteur de la formation technique et professionnelle.

**Résultat attendu :**

- Le sous-secteur de la formation technique et professionnelle dispose d'assez de ressources financières pour assurer son développement.

**Indicateurs de résultats :**

- Plusieurs sources alimentent financièrement le sous-secteur de la formation technique et professionnelle ;
- Le budget global du sous-secteur de la formation professionnelle a plus que quintuplé d'ici à la fin de 2015.

Pour atteindre l'objectif poursuivi, il faudra au cours des cinq prochaines années réaliser les différentes activités mentionnées dans le tableau suivant.

**Tableau 2.21**  
**Activités pour accroître le financement du sous secteur de la formation professionnelle**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Transformer la Taxe sur la Masse Salariale (TMS) en taxe d'apprentissage pour alimenter le fonds de la formation professionnelle.		X			
Mettre en place un mécanisme incitant les entreprises privées à financer directement les activités de formation professionnelle	X	X	X		
Institutionnaliser dans les centres publics de formation technique et professionnelle le développement d'activités génératrices de revenus		X	X	X	X

**Axe 7 : Enseignement supérieur**

**Recommandation :** Consolidation et modernisation du secteur de l'enseignement supérieur

Dans le premier chapitre, nous avons vu que l'enseignement supérieur, en raison d'un imbroglio socio-politico-juridique entre l'Exécutif et l'Université d'État d'Haïti (UEH), connaît une crise sans précédent depuis la fin des années 1980. Deux tentatives, en 1995 et en 2001, pour doter le secteur d'un cadre juridico-administratif se sont révélées infructueuses. Cette impasse a créé une situation d'anarchie au plan de la gouvernance qui a paralysé le développement du secteur et facilité la prolifération des institutions d'enseignement supérieur face à l'explosion de la demande sociale. Or, le secteur n'arrive pas encore à répondre aux divers besoins, en termes de compétences techniques, de connaissances sur les processus sociaux et les problèmes environnementaux de la société haïtienne en profonde mutation depuis près de deux décennies.

Cependant, cette augmentation considérable de l'offre de formation supérieure, telle que mentionnée dans le diagnostic, s'est essentiellement concentrée dans la région de Port-au-Prince, principalement dans le département de l'Ouest. Ainsi, 80% des établissements d'enseignement supérieur se retrouvent dans ce même département qui compte près de 40% de la population du pays et plus de 65 % des diplômés de l'enseignement secondaire. La croissance rapide des

effectifs des universités publiques dans trois autres départements à près de 3.000 étudiants en moins de 5 ans avant le tremblement de terre, montre l'importance des besoins de formation supérieure en région. De plus, la destruction des infrastructures d'enseignement supérieur implantées dans la région de la Capitale a entraîné une migration des étudiants vers les autres départements non touchés, augmentant de plus de 50% l'effectif de l'UPAG dans l'Artibonite pour ne citer que cet exemple. Cela met alors en évidence la grande disparité géographique résultant de l'évolution anarchique d'un enseignement supérieur trop longtemps en crise.

L'offre d'enseignement supérieur se caractérise par une multiplicité de programmes indifférenciés et redondants. Il y a près de 200 établissements d'enseignement supérieur répertoriés ou en fonction. Ce sont généralement des institutions de petite taille et surpeuplées qui, évoluant de manière isolée les unes par rapport aux autres, offrent essentiellement des programmes de premier cycle dans les mêmes domaines de formation, à savoir : l'administration et la gestion, les sciences sociales et humaines, l'informatique, les sciences juridiques et celles de la santé. L'effectif des étudiants pour l'ensemble du secteur atteint les 100 000 (selon la DESRS, 2010). Mais, si pour l'UEH le corps enseignant compte 1000 membres, le dénombrement du personnel enseignant pour l'ensemble du secteur s'avère difficile sans une réelle base de données, puisqu'il s'agit d'un même groupe d'enseignants vacataires œuvrant dans plusieurs établissements à la fois.

Au plan de la qualité, le cadre physique et les bâtiments de la très grande majorité de ces institutions sont tout à fait inappropriés à la fonction d'enseignement supérieur. Les ressources pédagogiques, les bibliothèques et laboratoires d'enseignement font cruellement défaut. La majorité des enseignants ont le niveau de licence et de maîtrise mais la qualification académique des professeurs varie grandement d'une institution à l'autre. Quant au statut du personnel enseignant, il s'agit d'un corps tout à fait disparate où la très grande majorité étant des vacataires, ils ne peuvent pas par conséquent prendre part autrement à la vie institutionnelle. L'importance de la pédagogie universitaire est de plus en plus reconnue mais sans réel effort pour la promouvoir. De plus, l'encadrement des étudiants ne faisant pas partie de la fonction enseignante, il devient difficile à l'Université de contribuer au développement d'une expertise sur les problèmes de la société haïtienne et à la production du Savoir qui, en retour, aiderait à enrichir l'enseignement dispensé. Si la recherche n'est pas totalement absente, il n'existe aucune structure, ni mécanisme destinés à la promouvoir.

Au plan de l'efficacité interne et externe, le temps de la formation au niveau du premier cycle varie d'une institution à l'autre et selon le champ d'étude. Les études de ce cycle durent entre trois et cinq ans et le taux de diplomation est généralement faible. Tout cela pose de sérieux problèmes d'accréditation et d'équivalence qui créent des obstacles à la mobilité des étudiants. D'autre part, les institutions d'enseignement supérieur, en général, ne disposent pas d'un cadre d'orientation stratégique définissant leur vision de la formation et spécifiant leur mission. Elles n'entretiennent pour la plupart pas de liens avec le marché du travail, ni avec les associations professionnelles et ne disposent, par conséquent, d'aucun mécanisme pour rénover l'offre de formation et prendre en compte les besoins du milieu. Elles sont donc peu informées des possibilités d'emploi pour les finissants. Quoi qu'il en soit, ces possibilités sont assez minces, sachant que même l'enseignement supérieur ne protège pas contre le chômage en Haïti.

Au plan de la gouvernance, l'enseignement supérieur ne dispose pas d'un cadre d'orientation pertinent établissant les grandes lignes de son développement. Il évolue sans normes ni

standards pour encadrer l'ouverture et le fonctionnement des institutions d'enseignement. La notion d'université est galvaudée. Cette absence de cadre juridique définissant les responsabilités politiques, académiques et administratives ainsi que le statut de chacune des catégories d'acteur explique en partie l'état d'anarchie qui caractérise le sous-secteur qui ne dispose pas, non plus, d'un système d'information permettant de connaître l'effectif exact des étudiants, du personnel enseignant et administratif et des offres de formation disponibles. Tout cela explique l'absence de pilotage et de supervision du sous-secteur dont le sous-financement chronique pénalise les efforts des meilleures institutions.

L'état général de l'enseignement supérieur, la complexité de ses problèmes et l'impact des destructions provoquées par le séisme du 12 janvier sur l'ensemble des activités du pays rendent urgent le redressement en profondeur du secteur. Une totale restructuration s'impose en vue d'arriver à un nouveau mode de fonctionnement de l'enseignement supérieur qui devra, d'une part, contribuer aux besoins divers d'épanouissement des citoyens à travers le pays et, d'autre part, fournir à la société haïtienne les capacités et les compétences techniques et intellectuelles nécessaires à la prise en charge de son développement économique et à son insertion pleine et entière dans le monde contemporain tant au niveau régional que global.

A cet effet, le gouvernement s'est engagé, durant les cinq prochaines années, à : 1) mettre en place une structure de gouvernance coiffée par un ministère dédié à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation; 2) soutenir la réforme de l'Université d'État d'Haïti; 3) développer et consolider le deuxième réseau public d'universités autonomes en région; 4) créer un fonds national pour la reconstruction des universités; 5) établir un système d'incitations pour la recherche et l'innovation et; 6) créer un institut interuniversitaire dédié à l'étude de la région Amérique latine et Caraïbe.

### **Objectif 1 : Réorganiser la gouvernance du sous-secteur de l'enseignement supérieur**

#### **Résultats attendus :**

1. Le sous-secteur de l'enseignement supérieur est mieux piloté grâce à de nouveaux dispositifs institutionnels efficaces ;
2. Le développement stratégique de l'enseignement supérieur s'inscrit dans un nouvel environnement légal et est guidé par une connaissance profonde de la réalité du sous-secteur.

#### **Indicateurs de résultats :**

- 1.1. De nouvelles structures de pilotage avec des missions clairement définies sont fonctionnelles d'ici à la fin de 2012 ;
- 2.1. La nouvelle loi portant organisation du sous-secteur de l'enseignement supérieur est publiée avant la fin 2012 ;
- 2.2. Un plan stratégique pour la réforme du sous-secteur est disponible d'ici à 2013.

L'obtention des résultats escomptés est conditionnée par le développement de différentes activités indiquées dans le tableau suivant.

**Tableau 2.22**  
**Activités nécessaires à la réorganisation de la gouvernance de l'enseignement supérieur**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Mettre en place le Conseil National de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (CONESRI)	X				
Intégrer les cadres de la DESRS au sein du CONESRI	X	X			
Concevoir et réaliser le diagnostic de l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur (IES) existantes	X	X			
Concevoir et réaliser le système d'information relatif à l'enseignement supérieur	X	X			
Élaborer le cadre normatif du secteur de l'enseignement supérieur	X	X			
Définir les modalités de l'accompagnement à fournir en appui à la reconstruction des établissements d'enseignement supérieur	X				
Élaborer le plan stratégique du secteur de l'enseignement supérieur		X	X		
Mettre en place la Conférence des recteurs et présidents d'université, doté de ses règlements intérieurs et de ses organes administratifs	X				

## Objectif 2 : Réformer l'Université d'État d'Haïti (UEH)

### Résultat attendu :

- L'Université d'État d'Haïti assure efficacement son rôle dans le processus de développement du pays grâce à des dispositifs administratifs et académiques complètement réorganisés et de meilleures **conditions de travail**.

### Indicateurs de résultats :

- Un cadre légal pour le pilotage de l'UEH est disponible et mis en application d'ici à 2012 ;
- Un plan pour la réorganisation administrative et académique de l'UEH est opérationnel dès 2012.

Pour parvenir à la réforme de l'UEH, il est nécessaire de réaliser les différentes activités mentionnées dans le tableau suivant.

**Tableau 2.23**  
**Activités programmées sur la période pour la réforme de l'UEH**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Élaborer le Contrat de performance - quinquennal définissant les conditions et les modalités du soutien du CONESRI à la reconstruction de l'UEH	X	X			
Préparer et rédiger l'avant-projet de loi organique de l'UEH		X			
Concevoir et élaborer le plan stratégique de l'UEH, incluant la reconstruction des infrastructures des institutions détruites, pour les 15 à 20 prochaines années	X	X			
Procéder à la réorganisation de l'UEH		X	X	X	X
Doter l'UEH des moyens physiques et non physiques nécessaires à l'accomplissement de sa mission	X	X	X	X	X

## Objectif 3: Promouvoir le développement et la consolidation du réseau d'universités publiques en région

### Résultats attendus :

1. L'offre de formation supérieure en région est améliorée grâce à un renforcement et une

réorganisation des institutions d'enseignement supérieur dans les pôles de développement ;

2. Le développement de l'offre d'enseignement supérieur en région s'inscrit dans un cadre légal qui guide les prises de décision.

**Indicateurs de résultats :**

- 1.1. Au moins 5 campus universitaires sont implantés en région d'ici à 2015 ;
- 1.2. 100% des universités en région disposent de ressources nécessaires à leur développement avant la fin de 2015 ;
- 2.1. Un cadre légal régissant le fonctionnement des universités en région est disponible dès 2012.

Dans le tableau ci-dessous, sont indiquées les activités nécessaires à développer durant les cinq prochaines années pour obtenir les résultats souhaités.

**Tableau 2.24**  
**Activités pour le développement des Universités en région**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Construire et équiper 3 campus pour les universités publiques en région existantes	1	2			
Planter 2 nouveaux campus universitaires dans les départements du Sud-est et du Centre	1	1			
Établir la loi organique des universités publiques en région	X	X			
Mettre en place un conseil d'orientation et de développement des universités en région		X			
Mettre en place les mécanismes pour le développement en réseau et la complémentarité entre universités publiques en région	X	X			
Définir et développer des activités de recherche orientées vers les besoins spécifiques des régions	X	X	X	X	X
Mettre en place dans tout le public un système de bourses et de passage automatique en faveur des sortants lauréats du secondaire		X	X	X	X

**Objectif 4 : Soutenir le secteur non public et le développement technologique dans les universités**

**Résultats attendus :**

1. Le développement de l'offre des services d'enseignement supérieur dans le secteur non public est facilité grâce à un appui de l'Etat;
2. Une meilleure efficacité des universités et institutions supérieures est observée grâce à une infrastructure technologique à très haut débit facilitant leur mise en connexion et des partages d'expérience tant aux niveaux local, national qu'international.

**Indicateurs de résultats :**

- 1.1. La proportion d'étudiants subventionnés par l'Etat dans le non public passe de 11% en 2011 à 20% à l'horizon de 2015 ;
- 1.2. Les dépenses publiques d'investissement dans les universités non publiques augmenteront de 18,7 millions en 2011 à 24,9 millions de dollars américains en 2015 ;
- 2.2. Un dispositif informatique mettant en réseau des universités nationales et internationales est fonctionnel d'ici à 2013.

Les principales activités pour soutenir le secteur non public et le développement technologique dans les Universités sont indiquées dans le tableau suivant.

**Tableau 2.25**  
**Activités programmées pour soutenir le secteur non public et le développement technologique dans les Universités**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Créer le fonds national de reconstruction des universités avec son Conseil d'administration et les ressources nécessaires pour son fonctionnement	X	X	X	X	X
Créer l'organisme multipartite spécialisé à la gestion du fonds	X				
Mettre en place une infrastructure technologique nationale pour l'amélioration et le développement de l'offre des services éducatifs	X	X	X	X	X
Mettre en place les facilités de crédit pour la reconstruction et le développement des universités non publiques	X	X	X	X	X
Subventionner l'acquisition d'équipements à 100% des universités non publiques reconstruites	100%	100%	100%	100%	100%
Subventionner 15% des étudiants du non public, soit 6729 d'ici à 2015	8%	10%	12%	13%	15%
Développer des mécanismes pour le développement technologique, la mise en réseau et le partage de ressources dans les Universités		X	X		
Procéder à la mise en réseau des universités			X	X	X

**Objectif 5** : Établir un système d'incitations pour la recherche et l'innovation;

**Résultat attendu :**

- La recherche et l'innovation connaissent un nouvel essor et permettent de mieux appréhender les problèmes de développement du pays.

**Indicateurs de résultat :**

- Nombre d'articles ou de revues scientifiques publié (e)s d'ici annuellement ;
- Proportion de projets de recherche financés annuellement sur les fonds de la recherche et de l'**innovation**.

L'obtention du résultat attendu nécessite la réalisation de l'ensemble des activités prescrites dans le tableau suivant.

**Tableau 2.26**  
**Activités programmées pour le renforcement de la recherche et de l'innovation scientifiques**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Établir un système d'incitations (fonds) pour la recherche et l'innovation	X	X	X	X	X
Mettre en place au sein du CONESRI une unité chargée de l'analyse et l'évaluation des propositions d'incitatives innovantes et/ou de projets de recherche soumis par des institutions d'enseignement supérieur (professeurs ou étudiants de 2ème cycle)		X	X	X	X
Mettre en place un système d'informations pour stimuler la participation des enseignants universitaires chercheurs haïtiens au développement des initiatives innovantes basés sur les politiques publiques		X	X	X	X
Préparer et lancer au moins 25 appels à projets de recherche par année selon un processus rigoureux de sélection		X	X	X	X
Créer et équiper une bibliothèque interuniversitaire et de recherche		X			

**Objectif 6** : Renforcer l'intégration d'Haïti dans l'espace universitaire latino-américain et de la caraïbe

**Résultats attendus:**

1. Le système d'enseignement supérieur haïtien est de plus en plus intégré dans la région grâce aux échanges et aux partages d'expérience et de ressources avec les IES latino-américaines et caribéennes ;
2. La recherche universitaire est mieux reconnue dans l'espace latino-américain et caribéen.

**Indicateurs de résultats:**

- 1.1. Un dispositif facilitant les échanges des universités nationales avec les IES latino-américaines et caribéennes est fonctionnel d'ici à la fin de 2013 ;
- 1.2. Nombre de projets de recherche conjoints réalisés entre les universités haïtiennes et les IES latino-américaines et caribéennes d'ici à 2015 ;
- 2.1. Nombre de publications annuelles effectuées dans la région latino-américaine et caribéenne.

Pour obtenir les résultats attendus, il est nécessaire que soient développées les différentes activités inscrites dans le tableau suivant.

**Tableau 2.27**  
**Activités programmées pour renforcer l'intégration d'Haïti dans l'espace universitaire latino-américain et caribéen**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Elaborer et faire voter le projet de loi portant création de l'institut d'études et de recherches sur l'Amérique latine et la Caraïbe (IERALC)		X			
Créer un groupe de travail préfigurant le futur conseil d'orientation et de décision de l'IERALC	X				
Etablir un cadre partenarial avec des universités latino-américaines et caribéennes			X		
Établir un premier répertoire des ressources scientifiques et des champs disciplinaires et thématiques d'intérêt pour la recherche		X			
Préparer et réaliser une journée d'étude en Haïti avec les initiateurs du projet IERALC	X	X			
Identifier et mobiliser les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre et au fonctionnement du projet IERALC		X	X	X	X
Réaliser l'implantation de l'IERALC			X	X	X
Élaborer un programme de recherche pour les court et moyen termes		X	X		
Mettre en œuvre le programme de recherche		X	X	X	X

**Axe 8 : Education spéciale**

**Recommandation** : Réhabilitation et renforcement de l'éducation spéciale

La problématique de l'offre des services éducatifs aux enfants et jeunes vivant avec un handicap quelconque (handicap physique, déficiences intellectuelles, ...) est l'un des grands défis auxquels l'Etat haïtien veut s'attaquer dans le cadre de la refondation et de la reconstruction du système d'éducation. Pour y parvenir, il se propose d'offrir graduellement à tous les enfants à besoins spéciaux une « éducation spéciale » fondée sur leurs besoins. Les stratégies envisagées par le gouvernement consistent à rendre accessible et adapté l'environnement physique de l'école à

ces enfants et à y créer les conditions nécessaires à leur apprentissage et leur développement intellectuel.

Actuellement, il y a moins de 2000 enfants atteints de handicaps, soit moins de 15% des 14 000 enfants en situation de handicap auxquels s'ajoutent environ 1500 nouveaux enfants de 6-15 ans amputés suite au séisme, qui sont accueillis dans le système. Au cours des cinq prochaines années, et dans une perspective de promouvoir l'égalité des chances et l'inclusion sociale, deux grands objectifs s'inscrivent dans les priorités majeures du gouvernement. Il s'agira (i) d'accroître l'accès des enfants en situation de handicap physique à l'éducation et (ii) d'améliorer la qualité de leur éducation et de faciliter leur épanouissement. Pour atteindre ces objectifs, plusieurs actions stratégiques seront développées. Elles porteront sur le renforcement et l'extension des institutions spécialisées existantes, la formation spécialisée et spécifique des personnels concernés, l'adaptation progressive aux besoins des enfants des infrastructures scolaires publiques et subventionnées, des curricula et programmes ainsi que des méthodes et matériels pédagogiques.

Pour que les actions envisagées puissent produire les effets escomptés et durables dans le temps, elles seront soutenues par certaines mesures objectives sur le plan de la gouvernance.

### Objectif 1 : Garantir l'accès des enfants et jeunes handicapés à l'éducation

#### Résultat attendu :

- Les enfants en situation de handicap intègrent le système et y évoluent en toute autonomie et indépendance ;

#### Indicateurs de résultats :

- Au moins 30 écoles spécialisées <sup>51</sup> en éducation spéciale fonctionnent dans le pays d'ici à 2015 ;
- 100% des infrastructures scolaires publiques disposent de rampes d'accès et sont adaptées aux besoins des enfants en situation de handicap ;
- 100% des enfants d'âge légal en situation de handicap bénéficient de services éducatifs **avant la fin de 2015.**

Dans le tableau ci-dessous, sont indiquées les différentes activités à développer pour assurer l'accès des jeunes en situation de handicap à l'éducation.

**Tableau 2.28**  
**Activités nécessaires à l'accroissement de l'accès des jeunes en situation de handicap à l'éducation**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Reconstruire les 23 institutions spécialisées détruites par le séisme	5	14	23		
Construire 9 établissements spécialisés de type Saint Vincent ou Montfort (intégrant dépistage, soins, instruction de base, formation technique) dans 9 autres départements géographiques à raison d'un établissement spécialisé en moyenne par département		2	3	3	1
Equiper 100% des établissements spécialisés en ressources humaines et matérielles suffisantes et adéquates	20%	40%	60%	80%	100%

<sup>51</sup>.- Ecoles reconstruites et réhabilitées comprises.



Construire des rampes d'accès et des rampes de support dans 100% des écoles publiques au bénéfice des enfants souffrant de handicap moteur	20%	40%	60%	80%	100%
Agrandir des portes d'accès dans 100% des écoles publiques existantes et à construire	20%	40%	60%	80%	100%
Ajouter par commune une salle de classe dans au moins une école publique pour prendre en charge les enfants en difficultés d'apprentissage	30	40	50	25	
Equiper toutes les écoles publiques en mobiliers adaptés aux besoins des enfants et jeunes handicapés	20%	40%	60%	80%	100%
Recruter 290 enseignants spécialisés en difficultés d'apprentissage pour les nouvelles salles spéciales ajoutées aux écoles publiques au niveau communal	60	80	100	50	
Aménager les espaces de jeu et de loisirs dans les écoles au bénéfice des enfants handicapés	20%	40%	60%	80%	100%

## Objectif 2 : Améliorer la qualité de l'offre éducative et l'épanouissement des enfants et jeunes handicapés

### Résultats attendus :

1. Les personnels enseignants et pédagogiques connaissent les notions essentielles d'éducation spéciale et de pédagogie différenciée ;
2. L'environnement d'enseignement-apprentissage répond aux besoins des enfants en situation de handicap.

### Indicateurs de résultat :

- 1.1. 100% des écoles accueillant les enfants en situation de handicap utilisent les méthodes et techniques de pédagogie différenciée ;
- 2.1. 100% des enfants disposent de matériels didactiques appropriés à leurs besoins dès 2011 ;
- 2.2. Tous les enfants en situation de handicap affichent annuellement de bons résultats scolaires.

Pour obtenir les résultats escomptés, il faudra réaliser au cours des cinq prochaines années les activités présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 2.29**  
**Activités nécessaires à l'amélioration de la qualité de l'offre d'éducation spéciale**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Développer du matériel didactique approprié et adapté aux différents besoins des enfants et jeunes handicapés	X	X	X		
Equiper toutes les écoles publiques en matériels didactiques appropriés		40%	60%	80%	100%
Développer et Intégrer des modules de formation en éducation spéciale dans les programmes de formation initiale des maîtres	X	X			
Recruter 100 psychopédagogues à raison d'une moyenne de 10 par département géographique		20	30	30	20
Former 50% des enseignants en poste, dont tous les enseignants du public, en éducation spéciale et/ou pédagogie différenciée	10%	20%	30%	40%	50%
Réaliser des séminaires de formation en éducation spéciale en direction du personnel non enseignant	X	X	X	X	X
Sensibiliser toute la communauté éducative sur la problématique de l'éducation des enfants et jeunes handicapés	X	X	X	X	X
Renforcer les associations existantes et organiser des groupes d'entraide et de solidarité dans les écoles pour une prise en charge collective des enfants et jeunes handicapés	X	X	X	X	X

### Objectif 3 : Améliorer la gouvernance du système pour la prise en charge efficace des enfants et jeunes handicapés

#### Résultats attendus :

1. Les décisions concernant l'offre d'éducation des enfants en situation de handicap se fondent sur une connaissance réelle de leurs situations ;
2. La structure chargée de l'éducation spéciale au MENFP est plus efficace dans l'accomplissement de sa mission.

#### Indicateurs de résultats :

- 1.1. Un système d'informations statistiques fiables sur les enfants en situation de handicap est disponible et exploité avant la fin de 2013 ;
- 2.1. La CASAS dispose d'outils et de moyens nécessaires au pilotage de l'éducation spéciale d'ici à la fin de 2013.
- 2.2. 100% des cadres et techniciens de la CASAS maîtrisent leurs rôles et attributions dès 2011.

Les principales activités qu'il faudra réaliser durant les cinq prochaines années pour atteindre les résultats attendus sont inscrites dans le tableau suivant.

**Tableau 2.30**  
**Activités nécessaires au renforcement du système de pilotage de l'éducation spéciale**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Réaliser, de concert avec le MAST et la secrétairerie d'Etat aux personnes handicapées, une étude à l'échelle nationale pour identifier tous les enfants en situation de handicap et la nature de leurs handicaps	X	X			
Développer et mettre en place une base de données sur les différents enfants et jeunes handicapés, les types de handicap répertoriés, leur concentration, leurs besoins spécifiques, etc.	X	X	X		
Intégrer dans la base de données du MENFP toutes les données pertinentes relatives aux enfants et jeunes handicapés			X	X	X
Redéfinir les attributions de la commission chargée de l'éducation spéciale au MENFP		X			
Equiper la Commission (CASAS) en ressources humaines et matérielles nécessaires	X	X	X		
Former/sensibiliser les cadres et techniciens de la CASAS quant à leurs rôles et responsabilités	X	X	X	X	X
Créer une unité de suivi et d'encadrement des enfants et jeunes handicapés par département		X	X	X	X
Fournir un appui technique et financier aux associations travaillant dans la promotion de l'éducation des enfants et jeunes handicapés	X	X	X	X	X
Sensibiliser tous les secteurs de la société sur le droit à l'éducation des enfants/jeunes handicapés.	X	X	X		

## Axe 9 : Alphabétisation

### Recommandation : Eradication du phénomène d'analphabétisme (16 à 50 ans)

Dans la stratégie du gouvernement, l'alphabétisation des adultes est considérée comme un pilier majeur pour la réussite de sa politique fondée sur une nouvelle société de valeurs. Au cours de la période du Plan, le gouvernement entend éradiquer le phénomène de l'analphabétisme <sup>52</sup> qui est un des principaux obstacles au développement humain et économique, en réalisant par la

<sup>52</sup>.- Ainsi que ses principales causes, en scolarisant tous les enfants d'âge scolaire.

méthode cubaine (Yo Si Puedo), déjà en expérimentation, une vaste campagne d'alphabétisation. Cette campagne devrait toucher environ les 2 500 000 personnes analphabètes à l'horizon de 2015.

Pour que les alphabétisés soient fonctionnels et que l'analphabétisme de retour soit évité, il est prévu de mener à grande échelle des actions de post-alphabétisation qui seront axées sur la consolidation et l'enrichissement des acquis de l'alphabétisation ainsi que l'orientation vers un métier. La stratégie consiste à organiser après chaque session d'alphabétisation une session de post-alphabétisation d'une durée de deux (2) mois regroupant l'ensemble des participants de la session d'alphabétisation. A cet effet, en vue d'inculquer aux participants les aptitudes nécessaires à la vie courante et des compétences génératrices de revenus, les programmes de post-alphabétisation seront revus et diversifiés et incluront des éléments portant sur la citoyenneté, le civisme, l'économie, la conduite personnelle, l'environnement, la vie associative, etc. En tenant compte du nombre d'alphabétisés au cours des trois dernières années et des actions déjà engagées, environ 2500 000 personnes - à raison de 500 000 par an- seront concernées par cette initiative.

Dans un souci de faciliter l'apprentissage tout au long de la vie et par conséquent, d'offrir des possibilités de progrès à tous ceux et toutes celles qui le désirent, particulièrement les personnes néo-alphabétisées, ces actions s'inscriront dans un cadre plus global et structuré portant sur l'éducation permanente. Pour ce, il est envisagé à terme d'élargir la mission de la SEA en la transformant en une Secrétairerie d'Etat chargée de l'éducation des adultes.

### **Objectif 1 : Eradiquer le phénomène de l'analphabétisme**

#### **Résultats attendus :**

1. Les services d'alphabétisation des adultes sont accessibles à toutes les couches de la population analphabète ;
2. Les structures de pilotage, rénovées et renforcées, jouent un rôle plus actif dans la délivrance des services d'alphabétisation.

#### **Indicateurs de résultats :**

- 1.1. 100% des personnes analphabètes bénéficient du programme d'alphabétisation de base d'ici à 2015 ;
- 2.1. La SEA dispose de matériels nécessaires et de cadres motivés et performants plus impliqués dans la délivrance des services dès 2011.
- 2.2. La SEA dispose de nouveaux instruments et outils de pilotage des actions dès 2011.

Afin d'obtenir les résultats attendus, il est nécessaire que les activités du tableau ci-dessous soient développées au cours des cinq prochaines années.

**Tableau 2.31**  
**Activités à développer pour l'éradication de l'analphabétisme**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Fournir 1 kit de matériels d'apprentissage à chacun des 2 500 000 personnes à alphabétiser	139 000	417 000	695 000	695 000	554 000
Aménager et équiper 9 000 centres pour accueillir les participants	500	1500	2500	2500	2000
Intensifier la campagne de sensibilisation relative à l'alphabétisation.	X	X	X	X	X
Recruter et former 9000 moniteurs	500	1500	2500	2500	2000
Recruter et former 900 superviseurs de centre	50	150	250	250	200
Doter les structures existantes de la SEA en ressources humaines et matérielles	X	X	X	X	
Former 100 cadres de la SEA pour le renforcement de ses capacités d'intervention	35	35	30		
Produire et distribuer 2.500.000 livrets et 9000 guides d'alphabétisation	139 000 livres	417 000 livres	695 000 livres	695 000 livres	554 000 livres
	500 guides	1500 guides	2500 guides	2500 guides	2000 guides
Développer et mettre en place une stratégie pour la participation du secteur privé et de la société civile dans la fourniture des services d'alphabétisation.	X	X			
Procéder à la transformation de la SEA avec de nouvelles missions intégrant l'éducation permanente		X	X		
Mettre en place un système facilitant et dynamisant l'implication des écoles, des églises, des ONG, etc. dans la fourniture des services d'alphabétisation.	X	X			

**Objectif 2 :** Augmenter les possibilités d'intégration des néo-alphabétisés à la vie socioéconomique

**Résultats attendus :**

1. Les néo-alphabétisés possèdent des compétences les rendant plus aptes à intégrer la société et le marché de l'emploi ;
2. Une offre d'éducation aux adultes est assurée grâce à la mise en place de nouveaux dispositifs efficaces.

**Indicateurs de résultat :**

- 1.1. Au moins 50% des personnes alphabétisées disposent d'un certificat de post alphabétisation d'ici à 2015 ;
- 2.1. Un dispositif institutionnel pour l'éducation des adultes est fonctionnel avant la fin de 2014.

Le tableau ci-dessous fournit l'ensemble des activités à réaliser pendant les cinq prochaines années pour obtenir les résultats attendus.

**Tableau 2.32-  
Activités pour augmenter les possibilités d'intégration  
des néo-alphabétisés a la vie socio-économique**

Activités	Période d'exécution				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Revoir et développer les programmes de post alphabétisation	X				
Organiser 10 sessions de post alphabétisation pour des bénéficiaires des programmes d'alphabétisation	2	2	2	2	2
Etablir un partenariat avec l'INFP pour la formation aux petits métiers <sup>53</sup> de 3. 000. jeunes /Adultes néo alphabétisés.	600	600	600	600	600
Elaborer et faire voter l'avant-projet de loi transformant la SEA en une secrétairerie d'Etat à l'éducation des adultes ;			X		
Développer un plan d'action stratégique d'éducation des adultes ;				X	
Mettre en application des programmes d'éducation des adultes à l'échelle nationale				X	X

<sup>52</sup>.- Cette formation, de 3 mois, sera en parfaite adéquation aux besoins des apprenants et de leurs milieux.

## CHAPITRE 3

### MOYENS FINANCIERS NÉCESSAIRES ET STRATÉGIES DE FINANCEMENT

#### 3.1 Le modèle de simulation financière : une vue générale

Au cours des deux dernières décennies, des efforts majeurs de planification ont été entrepris dans le secteur de l'éducation. Cependant, le seul exercice de planification financière détaillée remonte à 2007 et s'inscrivait dans le cadre de la préparation de la Stratégie Nationale-Education pour Tous (SNAEPT) conçue pour la période 2007-2015. Cet exercice, qui a fait l'objet d'une large concertation, a permis d'estimer les coûts financiers pour la mise en œuvre de la SNAEPT en vue d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement en matière d'éducation. Introduit par la Banque Mondiale, le modèle de simulation financière développé par le Secrétariat Technique de l'Initiative de Mise en Œuvre Accélérée (IMOA ou Fast Track Initiative : FTI en anglais) de l'EPT a été profondément modifié et adapté à la réalité éducative haïtienne en vue d'estimer les coûts des différentes composantes de la SNAEPT. Vu le large consensus autour de ce modèle <sup>52</sup>, ce dernier est réadapté pour prendre en compte des changements majeurs intervenus dans le système durant les trois dernières années ayant suivi la préparation de la SNAEPT et de la nécessité de refonder le système éducatif à la suite du séisme du 12 janvier 2010. Le modèle en lui-même comporte trois blocs essentiels : (A) les ressources nationales, (B) les dépenses courantes, et (C) les dépenses d'investissement anticipées. Le modèle tient compte du cadre des dépenses à moyen terme du Gouvernement ainsi que de ses performances économiques. Les ressources nationales sont estimées à partir de l'effort fiscal global anticipé par le Gouvernement et ses arbitrages en faveur du secteur de l'éducation. Il s'agit en tout cas d'hypothèses qui ne tiennent pas compte des contingences potentielles du milieu. La dynamique démographique est intégrée dans l'analyse afin de mieux apprécier l'évolution des populations scolarisables à différents niveaux.

L'avantage du modèle est de permettre de confronter a priori les disponibilités financières nationales avec les besoins à différents niveaux du système, eux-mêmes déterminés notamment par la croissance des effectifs d'élèves et des cibles retenues pour les actions envisagées à l'horizon 2015. Les projections de certains indicateurs macro-économiques combinés à ceux liés aux arbitrages en faveur du secteur éducatif permettent notamment d'apprécier dans le temps les ressources domestiques dédiées au secteur éducatif. La différence  $A - (B+C)$  permet de déterminer les besoins de nouveaux financements pour la mise en œuvre du Plan. L'année de référence est 2010 <sup>53</sup>, tandis que l'horizon temporel retenu est celui du Plan Opérationnel (2011-2015).

<sup>53</sup>. - En attestent l'endossement de la SNAEPT par l'ensemble des bailleurs et opérateurs du secteur Éducation en Haïti (en 2007) et l'adhésion d'Haïti à l'IMOA et par conséquent au Fonds Catalytique (en 2008).

<sup>54</sup>. - Les données de cette année proviennent des différentes sources officielles nationales ou internationales dont le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), la BRH, le MENFP (DPCE, DRH, DFP, PNCS, DGS, BUGEPE, Cellule de Pilotage), l'IHSI, chacune en ce qui la concerne. Les Agences de Coopération (la Banque Mondiale, l'ACDI, l'UNICEF, l'USAID, la Banque de Développement de la Caraïbe, l'UNESCO, et la Banque Interaméricaine de Développement, l'AECID, l'UNFPA, le PAM, l'AFD-France, l'UE, les Coopérations Suisse et Chilienne, le FTI) ont fourni leur programmation financière entre 2010 et 2014, ce qui a permis de mieux apprécier les ressources qui peuvent être considérées comme sécurisées.

### 3.2 Méthodes, hypothèses et conventions

Les calculs couvrent à la fois les aspects financier, physique et numérique. Les effectifs scolarisés dans le préscolaire, les cycles Fondamental I, II et III, et le secondaire ont été ajustés à partir des données de la SNAEPT (MENFP 2007) et projetés sur l'horizon du Plan. Pour ce faire, trois groupes d'indicateurs (les taux d'accès, d'achèvement et de redoublement) ont été combinés pour calculer un taux brut de scolarisation qui a permis de projeter les effectifs à partir de la population scolarisable estimée par l'Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique (IHSI). L'horizon-cible retenu est l'année 2015. Un taux de change nominal, constant en moyenne, équivalent à celui observé sur les trois dernières années, soit de 40 HTG/dollar américain, a été retenu pour les calculs financiers et leur projection. Partant de l'hypothèse de refondation du système, le scénario présenté ici repose essentiellement sur celle de relèvement prudent en matière de croissance économique et de pression fiscale du PDNA. Les cibles en matière d'éducation sont retenues en concertation avec le GTEF, les Directions techniques du Ministère de l'Éducation, la Cellule de Pilotage et les Groupes thématiques mis en place dans le cadre de la Task Force chargée de préparer le Plan. Elles visent à corriger les problèmes diagnostiqués à la suite du séisme du 12 janvier 2010, mais il faut bien reconnaître qu'à bien des égards ces problèmes se posaient pour la plupart dans les mêmes termes avant le séisme (voir Chapitre 1).

Quoi qu'il en soit, des facteurs de risque qui tiennent autant à l'environnement naturel, institutionnel, politique, économique, légal, de coopération, etc. (voir Chapitre 4) sont susceptibles d'handicaper la mise en œuvre efficace du Plan. Bien que des stratégies de mitigation soient explorées, l'incertitude qui peut en résulter s'ajoute évidemment aux marges d'erreur qu'impliquent toutes projections. Il est évident en effet que le rythme de croissance de la population haïtienne—qui reste une population très jeune—combiné à l'ampleur des problèmes diagnostiqués dans le Plan (voir supra) rendront difficiles le financement et par conséquent, la réalisation des objectifs contemplés. Sur le long terme, la solution durable semble passer par la mise en œuvre simultanée d'une politique de maîtrise de la démographie, et une politique d'accroissement et de rationalisation de l'effort fiscal en vue de garantir une meilleure soutenabilité budgétaire à partir de ressources nationales croissant au rythme de développement de l'économie. Il faudra aussi et surtout un arbitrage plus favorable au secteur de l'éducation en vue de doter le pays du stock de capital humain nécessaire à son développement. Autrement dit, la refondation du système suggère une plus grande mobilisation de ressources tant nationales que de la communauté internationale. La recommandation du GTEF consistant à allouer 25% du budget national (à l'horizon 2015) au secteur de l'éducation s'inscrit dans cette perspective.

Les conventions et abréviations suivantes sont adoptées :

- « - » est utilisé entre les années (par exemple 2010-2011) pour désigner une année fiscale qui commence le 1er octobre et se termine le 30 septembre de l'année suivante ou pour indiquer une période qui s'étend de la première à la dernière année inclusivement (2011-2015, par exemple). Par ailleurs, 2010 renvoie à l'année fiscale 2009-2010;
- Le phénomène de l'inflation est ignoré dans les projections. Il est assumé en effet que l'inflation dans le secteur de l'éducation, tout comme l'inflation générale, seront maîtrisées par une politique monétaire saine. Ainsi les prix de 2010 sont appliqués sur la durée du Plan Opérationnel ; et
- US\$ = dollar de 2010 des États-Unis d'Amérique.

### 3.3 Besoins et ressources anticipés

#### 3.3.1 Coûts financiers agrégés et besoins de financement

La mise en œuvre du Plan entre 2011 et 2015 nécessitera US\$ 4.3 milliards. Les dépenses courantes représentent 67% tandis que les dépenses d'investissement 33%. Les coûts annuels des interventions nécessaires se chiffrent en moyenne à US\$ 865 millions (Tableau 3.1). Cependant, sur la période du Plan, les ressources publiques totales anticipées ne permettront de mobiliser qu'environ US\$ 4 milliards (en tenant compte des hypothèses de relèvement prudent du PDNA, voir infra : Tableau 3.3) dont jusqu'à 25% seront dédiés selon une montée progressive au secteur de l'éducation. Dans ces conditions, les ressources nationales pour les dépenses d'éducation sont évaluées à US\$ 952 millions, soit 22% des coûts totaux du Plan. D'un autre côté, les crédits déjà programmés par les Agences de coopération entre 2011 et 2015, totalisent quelque US\$ 404 millions additionnels, soit 9% des coûts estimés (Tableau 3.1). Il en ressort une dépendance des nouveaux financements à mobiliser (tant sur le plan national qu'international) de l'ordre de 67% en moyenne. Cela étant, les besoins de financements complémentaires annuels sont estimés en moyenne à quelque US\$ 594 millions.

**Tableau 3.1**  
**Coûts, ressources et besoins de financement ('000 US\$), 2011-2015**

	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	% de la rubrique
Dépenses courantes	371 563	484 171	571 406	683 358	782 518	2 893 017	66.9%
Dépenses de Capital	228 501	257 151	242 000	320 016	383 047	1 430 715	33.1%
Coût total	600 064	741 322	813 405	1 003 375	1 165 565	4 323 732	100%
Ressources publiques anticipées pour l'éducation	121 504	152 885	186 912	223 444	267 035	951 780	70%
Promesses de PTFs du secteur	181 031*	80 710	72 200	70 200		404 141	30%
Ressources totales	302 535	233 594	259 112	293 644	267 035	1 355 921	100%
Gap de financement	297 530	507 728	554 293	709 731	898 530	2 967 811	
Dépendance par rapport aux nouveaux financements	50%	68%	68%	71%	77%		

Notes. — \*Les levées de fonds successives au lendemain du 12 janvier par différentes agences et les opérations sur le terrain pour la relance des activités scolaires après le séisme peuvent aider à expliquer ce décalage.

Le tableau 3.2 présente les crédits nécessaires par an et par axe d'intervention. Avec peu d'exceptions, les coûts sont croissants sur la période du Plan. Les cycles 1 et 2 du fondamental, qui accueillent actuellement plus de 2 millions d'enfants, l'enseignement supérieur et le programme de Santé-Nutrition sont ceux qui nécessitent le plus de ressources. Les crédits nécessaires pour la reconstruction des bâtiments scolaires et universitaires détruits par le séisme constituent l'un des déterminants majeurs de ces régularités. Mais parallèlement, l'obligation et la gratuité scolaires prônées par l'État dans les deux premiers cycles du fondamental pour les 5 prochaines années lui imposent de subventionner le sous-secteur non public en tenant compte de l'incidence de la pauvreté au sein de la population. Tous types de dépenses confondus, le fondamental 1 et 2 mobilisera 42% des coûts totaux du Plan, tandis que l'enseignement supérieur ou le programme Santé-Nutrition absorbera chacun quelque 13% des crédits destinés à la mise en œuvre du Plan. La figure 3.1 présente les coûts estimés par axe d'intervention et par type de dépenses pour les 5 années du Plan.



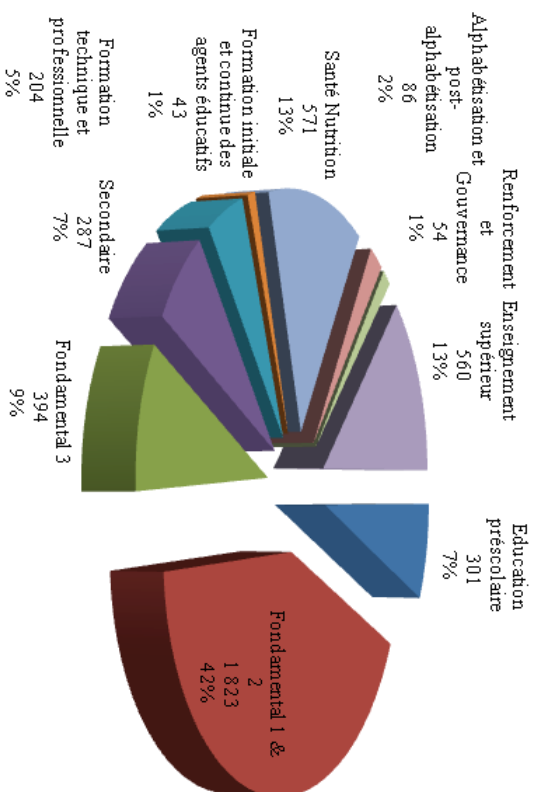
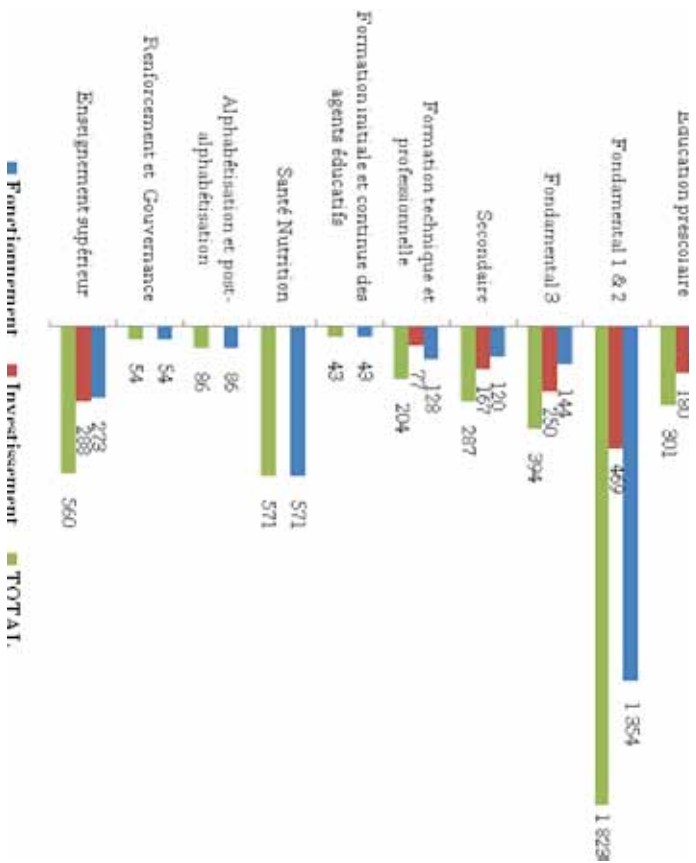
**Tableau 3.2**  
**Crédits nécessaires par axe d'intervention et par an ('000 000 US\$)**

Axe d'intervention	Année					TOTAL
	2011	2012	2013	2014	2015	
Education préscolaire	31	34	51	74	110	301
Fondamental 1 & 2	266	334	346	411	465	1 823
Fondamental 3	41	55	61	100	136	394
Secondaire	31	41	58	79	78	287
Formation technique et professionnelle	16	25	33	62	69	204
Formation initiale et continue des agents éducatifs	9	9	9	9	8	43
Santé Nutrition	72	114	122	132	131	571
Alphabétisation et post-alphabétisation	2	5	11	23	46	86
Renforcement et Gouvernance	30	15	5	2	2	54
Enseignement supérieur	101	109	117	112	120	560
TOTAL	600	741	813	1 003	1 166	4 324

### 3.3.2 Du défi de financer l'éducation à partir des ressources nationales

Vu les coûts estimés plus haut, l'un des défis majeurs reste celui de mobiliser des ressources suffisantes pour la mise en œuvre du Plan. Or une telle perspective n'est pas indemne de risques quand on se réfère d'une part à la petite taille de l'économie haïtienne et de son budget national, et d'autre part aux modalités d'octroi et de gestion de l'aide au pays. Le PDNA du tremblement de terre a déjà amplement analysé le contexte macro-économique et anticipé son évolution probable. Qu'il nous suffise ici de rappeler quelques éléments de ce contexte qui sont liés au secteur éducatif. Avant le séisme dévastateur et meurtrier du 12 janvier 2010, Haïti avait pratiquement retrouvé les voies de la croissance économique (PDNA 2010 ; Chap. 3). Le séisme a eu pour effet d'inverser cette tendance. Différents scénarios analysés dans le PDNA laissent entendre que le Produit Intérieur Brut (PIB) allait reculer en 2010 (Tableau 3.3). A court et à moyen termes en effet, la croissance économique anticipée se fonde sur les hypothèses à la base de différents scénarios de reconstruction. Ceux-ci à leur tour se fondent sur la mobilisation effective des ressources et de la capacité d'absorption de celles-ci.

**Figure 3.1**  
**Crédits nécessaires par axe d'intervention et type de dépenses**  
 ('000 000 US\$), 2011-2015



**Tableau 3.3**  
**Impact du séisme sur le PIB**

IMPACT SUR LE PIB	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ligne de base sans séisme	2.9	3.6	3.9	4.0	4.2	4.3
Pertes (sans reconstruction)	2.9	-8.3	0.6	3.6	4.1	4.2
Relèvement prudent	2.9	-5.1	5.8	6.3	5.1	4.2
Relèvement prudent (IMF)	2.9	-8.5	9.3	8.5	5.8	4.7
Reconstruction prudent	2.9	-2.6	13.5	9.5	7.1	5.6
Reconstruction complet	2.9	3.6	17.8	11.1	8.2	6.3

Source : PDNA, 2010 : Tableau 48

En se référant au scénario de « Relèvement prudent » du PDNA, on s'attend à ce que les activités économiques connaissent un recul qui se traduirait par une croissance négative de -5.1% en 2010. Un regain d'activités est attendu en 2011 où la croissance prévue est de 5.8% et 6.3% en 2012, et baissant à 4.2 % en 2014 (Tableau 3.3). Tel que mentionné plus haut, nos projections macroéconomiques s'appuient sur les hypothèses de croissance de ce scénario prudent du PDNA. Il en est de même de la pression fiscale qui tombera en 2010 à 7% (contre 12% en 2009 et 10.2% en 2006) du PIB avant de passer à 13% en 2015. Cet effort fiscal programmé devrait permettre de générer des ressources additionnelles dédiées aux dépenses courantes de l'État. Dans le secteur de l'éducation, les dépenses courantes—estimées à 18.5% en 2006 et à 21.4% en 2010 des dépenses courantes totales—atteindront 25% à l'horizon 2015 (Tableau 3.4). Comme indiqué précédemment, les crédits budgétaires ainsi anticipés ne totaliseront sur la période 2011-2015 que 22% des crédits totaux nécessaires à la mise en œuvre du Plan. Par ailleurs, exprimées en % du PIB, les dépenses courantes d'éducation sont actuellement de 2.65% et devraient atteindre 3.25% en 2015. Ce niveau est encore faible comparé à celui des pays qui ont réalisé la scolarisation universelle où la part des dépenses publiques d'éducation dans le PIB est comprise entre 5 et 6%<sup>55</sup>. Le Tableau 3.4 fournit l'évolution des diverses variables économiques et démographiques sur la période du Plan

Parallèlement, la population totale estimée à quelque 9 001 471 habitants en 2003 à la faveur du RGPH (IHSI, 2005 :42)<sup>56</sup>, pouvait être estimée à près de 10 millions en 2010. Avec une dynamique de croissance de 2.08% l'an, la population totale devrait dépasser les 10 millions dès 2012.<sup>57</sup> Quant aux populations scolarisables à différents niveaux d'enseignement, elles augmentent aussi rapidement (2% l'an pour la population de 0-5 ans, 2.7% l'an pour les populations de 6-11 ans, de 12-14 et de 15-18 ans selon la SNAEPT (2007), ce qui aura de fortes incidences sur la demande sociale d'éducation.

<sup>55</sup>.- Voir Ministère de l'Éducation (2005). *Programme décennal de l'Éducation et de la formation : Plan d'action de la deuxième phase 2005-2007*. Dakar : Ministère de l'Éducation.

<sup>56</sup>.- IHSI-Ministère de l'Économie et des Finances (2005). *4eme Recensement Général de la Population et de l'Habitat. Résultats définitifs (RGPH)*. Ensemble du pays. Port-au-Prince : Bureau du Recensement.

<sup>57</sup>.- Les 300 000 victimes officielles causées par le séisme sont retranchées de la population estimée pour 2010.

**Tableau 3.4**  
**Indicateurs économiques, financiers et démographiques projetés**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PIB ('000 US\$)			6 332 297	6 699 571	7 121 644	7 484 847	7 799 211	8 216 469
Taux de croissance réel annuel du PIB (%)			-5.1%	5.8%	6.3%	5.1%	4.2%	5.4%
Population totale (en milliers)			9 785	9 989	10 197	10 409	10 625	10 846
PIB per capita (US\$)			647	671	698	719	734	758
Ressources domestiques totales (en % du PIB)	2015	13.0%	7.0%	8.2%	9.4%	10.6%	11.8%	13.0%
Dépenses courantes totales (milliers US\$)			784 993	549 365	669 434	793 394	920 307	1 068 141
% Dépenses courantes d'Éducation dans le budget courant de l'État	2015	25%	21.4%	22.1%	22.8%	23.6%	24.3%	25.0%
Total des ressources publiques pour les dépenses courantes d'éducation ('000 US\$)			167 961	121 504	152 885	186 912	223 444	267 035
Total des ressources publiques pour les dépenses courantes d'éducation (en % du PIB)			2.65%	1.81%	2.15%	2.50%	2.86%	3.25%

*Sources : Données BRH, IHSI et calculs propres. Notes.—Taux de change : 1US\$=40 HTG. Nous adoptons les hypothèses de croissance économique du scénario « Relèvement Prudent » du PDNA pour la période 2010-2014. Le taux de croissance en 2015 est une moyenne des taux sur la période 2011-2014. Accroissement annuel de la population globale=2.08%.*

### 3.4 Détails des Coûts par axe d'intervention

Combinant les cibles retenues à l'horizon 2015 et la situation de référence en 2010, les coûts financiers estimés sont regroupés par axe d'intervention dans cette section. Ils sont divisés en (1) dépenses de fonctionnement (salaires, subventions de scolarisation aux élèves et étudiants des sous-secteurs public et non public, dépenses hors-salaires, santé-nutrition, formation initiale des maîtres et formation continue des agents du système éducatif) et (2) dépenses d'investissement (constructions, reconstructions et équipement d'écoles, de salles de classe, et de cantines scolaires dans les écoles fondamentales ; réhabilitations et équipements divers). Par ailleurs, en vue de réduire les risques liés aux catastrophes naturelles, les nouvelles constructions tiendront désormais compte des normes parasismiques (un pourcentage de 10-12% a été retenu par la DGS dans ses estimations du coût au mètre carré construit) et paracycloniques. Elles incluront également des rampes d'accès et de support (pour accommoder les handicapés dont le nombre a fortement augmenté à la suite du séisme), un laboratoire informatique, un réfectoire, des équipements et installations sportives et des sanitaires. Avec cet idéal, le mètre carré construit et équipé ne coûtera pas moins de US\$ 505, tandis qu'une école fondamentale complète de 9 salles, dotée aussi de deux salles préscolaires coûtera US\$ 558 030. Les coûts des actions envisagées sont détaillés ci-après.

#### 3.4.1 Éducation préscolaire

Quelque 328 079 enfants de 4-5 ans fréquentent actuellement le préscolaire sur une population estimée à 489 670 enfants, soit un taux de fréquentation de 67%. Pourtant, seulement 7% d'entre eux sont accueillis dans des écoles préscolaires publiques. Il est prévu d'augmenter le pourcentage des enfants dans le préscolaire public jusqu'à 40% en 2015. Pour parvenir à cette fin, toutes les écoles fondamentales seront dotées de deux salles dédiées au préscolaire<sup>58</sup>. Il s'agit d'augmenter considérablement le nombre de salles disponibles pour répondre aux besoins de prise en charge des 4-5 ans. Dans le même temps, le nombre d'enfants par salle, actuelle-

<sup>58</sup>.- Il existait avant le séisme 1 421 écoles fondamentales publiques dont 443 avaient une salle de classe destinée au préscolaire.

ment 54, est ciblé à 25 à l'horizon 2015. Dans ces conditions, il faudra construire plus de 8 000 salles au bout des cinq ans du Plan pour accueillir les enfants dans le sous-secteur public. Tandis que de nouveaux moniteurs (un par salle)—rémunérés aux taux de salaire d'un normalien—assureront la prise en charge des enfants dans le public.

Actuellement si on se réfère aux crédits budgétaires alloués au préscolaire public, la dépense unitaire annuelle s'établit à quelque US\$ 81 par enfant et par an. Avec les efforts supplémentaires en termes d'espaces appropriés, rénovés et dotés de services de cantine et d'un paquet santé en vue de leur garantir un bon départ dans la vie, la dépense par enfant augmentera considérablement dans le public. En effet, en dehors des dépenses salariales et en infrastructures, une dépense additionnelle d'US \$ 90 est envisagée par enfant et par an dans le public. Le tableau 3.5 illustre autant l'évolution des différentes grandeurs physiques et numériques pour le préscolaire que leurs implications financières. Les actions envisagées dans le sous-secteur totaliseront en effet US\$ 301 Millions sur la période quinquennale du Plan <sup>59</sup>.

**Tableau 3.5**  
**Moyens financiers pour le préscolaire public**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Population scolarisable 4-5 ans			489 670	499 463	509 453	519 642	530 035	540 635
Taux brut de fréquentation préscolaire	2015	100%	67%	85%	89%	93%	96%	100%
Effectif projeté d'enfants dans le préscolaire			328 079	426 209	453 413	481 535	510 600	540 635
% d'enfants dans le préscolaire public	2015	40%	7%	14%	20%	27%	33%	40%
Nombre d'enfants dans le préscolaire public			24 086	59 129	92 519	129 709	170 889	216 254
Nombre d'enfants par salle	2015	25	54	48	43	37	31	25
Nombre de moniteurs nécessaires dans le préscolaire public				1 219	2 171	3 530	5 535	8 650
Masse salariale enseignante ('000 US\$)				3 249	5 785	10 159	15 931	24 897
Dépenses courantes totales dans le préscolaire public ('000 us\$)				8 571	14 111	21 833	31 311	44 360
Nombre de salles nécessaires			443	1 219	2 171	3 530	5 535	8 650
Construction de nouvelles salles par an				1 073	951	1 359	2 005	3 115
Cout de la construction des salles ('000 us\$)				22 774	20 189	28 838	42 553	66 101
Dépenses totales dans le préscolaire public ('000 000 us\$)				31	34	51	74	110

*Notes.—Accroissement annuel de la population 4-5 ans = 2%. Coût par salle construite et équipée y compris les sanitaires et les nouvelles normes parasismiques = US\$ 21 219. Coût au mètre carré construit et équipé = US\$ 505. Selon les normes de la Direction du Génie Scolaire, la dimension d'une salle du préscolaire est de 42 m<sup>2</sup>.*

### 3.4.2 Enseignement fondamental (1er et 2e cycles)

Les deux premiers cycles de l'enseignement fondamental totalisent en 2010 un effectif de 2.1 millions d'enfants incluant les sur-âgés. Cet effectif est appelé à se réduire au rythme de décroissance du taux brut de scolarisation et de la promotion automatique dans le cycle en vue de faire accroître le taux net de scolarisation. Le combat à mener en effet est celui de la lutte contre le phénomène des sur-âgés—c'est-à-dire les enfants âgés de 2 ans et plus par rapport à l'année dans laquelle ils sont scolarisés (72% en moyenne dans le cycle)—couplé à celui de l'accroissement de l'accès et de l'achèvement dans le cycle. Sur un autre plan, le poids du sous-secteur non-public dans le fondamental 1 et 2 est disproportionné: 81.5% des effectifs scolarisés. La réforme envisagée permettra à l'État de rééquilibrer ce décalage en accueillant davan-

<sup>59</sup>.- Dans ce chapitre, il n'est pas pris en compte les crédits nécessaires en vue de la prise en charge des 0-3 ans. Des ressources supplémentaires sont alors à rechercher à cette fin.

tage d'enfants dans des écoles publiques de qualité. La cible retenue à cet effet est de 40% d'ici à 2015. <sup>60</sup> L'augmentation de l'offre publique dans les zones où cette offre est insuffisante ou inexistante se doublera également de subventions aux écoles non-publiques. Au total, tenant compte de l'incidence de la pauvreté, 76% des effectifs dans le secteur non public bénéficieront d'une subvention publique d'ici à 2015. Celle-ci est établie à US\$ 100 par enfant et par an pour la période du Plan. <sup>61</sup> L'effet attendu de cette politique est d'abord une réduction des frais de scolarité exorbitants exigés par les écoles privées aux parents, l'amélioration de la qualité et des conditions d'apprentissage dans ces écoles, et in fine la réduction de la charge financière pour les familles qui financent actuellement la quasi-totalité des enfants inscrits dans le non public.

**Tableau 3.6**  
**Indicateurs sélectionnés et dépenses anticipées pour l'enseignement fondamental régulier (1<sup>er</sup> et 2 cycles)**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Population scolarisable 6-11 ans</b>			1 421 584	1 459 967	1 499 386	1 539 869	1 581 446	1 624 145
Taux d'accès total	2015	100%	169%	143%	123%	115%	108%	100%
Taux d'achèvement total	2015	90%	68%	73%	77%	81%	86%	90%
% de redoublants dans le cycle	2015	5%	13%	11%	10%	8%	7%	5%
Taux Brut de Scolarisation Simple			136%	128%	124%	117%	111%	105%
Taux Brut de Scolarisation ajusté*			128%	120%	117%	113%	109%	105%
Nombre total d'élèves projetés dans le cycle			2 106 805	1 748 288	1 760 403	1 745 531	1 728 638	1 709 626
% d'élèves dans le non public	2015	60.0%	81.5%	77%	73%	69%	64%	60%
Nombre d'élèves dans le public			390 618	399 180	477 500	548 381	617 265	683 850
Nombre d'élèves par enseignant dans le public	2015	40.0	38.5	38.8	39.1	39.4	39.7	40.0
Nombre d'enseignants nécessaires dans le public			10 158	10 298	12 221	13 925	15 552	17 096
Besoins annuels de nouveaux enseignants				2 129	1 948	1 906	1 855	804
Masse salariale enseignante dans le public (US\$)				30 005 370	35 736 825	40 865 751	45 804 027	50 532 327
Dépenses totales hors salaires enseignants (US\$)			25 830 118	37 194 308	52 500 826	69 494 838	88 583 730	109 619 769
Dépenses totales hors salaires enseignants (en % dépenses courantes totales)	2015	68%	50%	55%	59%	63%	66%	68%
Dépenses courantes totales dans le fondamental I et II public (US\$)			51 352 364	67 199 679	88 237 651	110 360 589	134 387 756	160 152 096
<b>ECOLES NON PUBLIQUES</b>								
Nombre d'élèves du fondamental (1 et 2) non-public financé par l'Etat				175 582	399 244	632 158	876 371	1 082 950
Part des effectifs du non-public en école accréditée	2015	100%	30%	44%	58%	72%	86%	100%
Effectifs subventionnés par l'Etat (en % des effectifs totaux du non public)	2015	76%	1%	16%	31%	46%	61%	76%
Total subventions aux écoles non publiques (US\$)				12 678 974	28 775 384	45 532 320	63 100 809	77 958 950
Dépenses Courantes Publiques Totales Pour L'enseignement Fondamental 1 & 2 (US\$)**				166 002 040	219 960 595	272 502 957	330 289 453	365 044 736

*Notes. — Taux de déperdition = 2%. Accroissement annuel de la population de 6-11 ans = 2.7%. Coût moyen annuel par enseignant dans le cycle (annuel en multiple du PIB/hab.) = 3.7. Subvention par enfant dans le non public = US\$ 100. \* Le calcul d'une concavité en combinant le taux brut simple et la population de 6-11 ans, permet d'ajuster le taux simple. \*\*Incluant les coûts du programme de prise en charge des enfants en dehors du système, et de l'introduction des nouvelles technologies dans l'école fondamentale. Ces coûts sont détaillés dans les tableaux 3.7 et 3.9 suivants.*

Dans le sous-secteur public, les enseignants en classe (10 158 en 2010 dont 34% de normaux) augmenteront progressivement pour faire face aux besoins de scolarisation dans le cycle.

<sup>60</sup>. - En d'autres termes, le non public ne comptera que 60% des effectifs scolarisés dans le Fondamental I et II.

<sup>61</sup>. - Bien entendu, cette subvention ne constitue qu'une contribution aux coûts éducatifs par enfant et par an qui doivent être bien plus \*\* élevés. Elle prendra en charge notamment les frais de scolarité, les uniformes et les kits scolaires.

Il est prévu d'augmenter significativement la qualification des enseignants en poste tandis que de nouveaux enseignants seront recrutés et formés. Compte tenu du taux de déperdition de 2% estimé du personnel enseignant, il sera nécessaire de recruter en moyenne 1 728 nouveaux enseignants par an entre 2011 et 2015. Les salaires de ces fonctionnaires seront augmentés de 17% tous les 3 ans selon les pratiques en cours au MENFP dans la perspective d'amélioration de la condition enseignante. Cela étant, la masse salariale enseignante va augmenter conséquemment (Tableau 3.6), tandis que les dépenses hors salaires (examens, supervisions, partenariat) estimées à 50% en 2010 évolueront jusqu'à 68% en 2015 des dépenses courantes totales dans le public. Estimées à quelque US\$ 26 millions en 2010, ces dépenses hors-salaires progresseront de manière constante sur la durée du Plan dans un souci d'amélioration de la qualité de l'éducation. Dans le secteur public, les dépenses courantes de l'État devront plus que doubler entre 2011 et 2015 étant donné les ambitions de refondation du système que se donne l'État.

Une autre préoccupation majeure concerne les enfants d'âge scolaire actuellement en dehors du système. Ils sont actuellement estimés à 507 561 âgés de 6 à 12 ans dont 218 437 sont âgés de 8 à 12 ans. Il est prévu de prendre en charge progressivement (25% tous les ans) la totalité de ces enfants sur les 4 prochaines années. Selon leur âge, ces enfants seront scolarisés selon diverses modalités : les 6-7 ans seront destinés vers le cycle fondamental régulier, tandis qu'un cycle accéléré de 4 ans pour les 8-9 ans, et de 3 ans pour les 10-12 ans seront mis en place pour fournir à ces enfants le socle de compétences des deux premiers cycles de l'école fondamentale.<sup>62</sup> Quelque 40% de l'effectif global sera canalisé vers des écoles publiques et les autres vers des écoles non publiques subventionnées par l'État. Une subvention unitaire annuelle de US\$ 100 sera payée pour chacun des enfants pris en charge peu importe le sous-secteur dans lequel ils sont scolarisés. Les coûts récurrents de cette action (subventions, dépenses salariales et hors-salaires) sont programmés dans le tableau 3.7. Ils totalisent US\$ 217 millions sur la période du Plan, soit US\$ 43 millions en moyenne l'an.

**Tableau 3.7**  
**Prise en charge dans le cycle fondamental des enfants en dehors du système**

	2011	2012	2013	2014	2015
Nouveaux entrants et effectifs 6-7 ans dans le cycle régulier	72 281	144 562	202 387	274 668	247 201
Nouveaux entrants et effectifs 8-9 ans dans le cycle accéléré de 4 ans	29 994	59 988	83 983	113 977	102 579
Nouveaux entrants et effectifs 10-12 ans dans le cycle accéléré de 3 ans	24 615	49 231	68 923	86 646	77 981
Effectif cumulé additionnel dans le système	126 890	253 781	355 293	475 291	427 762
Nombre d'enseignants nécessaires dans le public	1 269	2 538	3 553	4 753	4 278
Masse salariale (US\$)	3 182 798	6 628 751	9 554 804	13 047 336	12 118 761
Dépenses hors salaires (US\$)	636 560	1 325 750	1 910 961	2 609 467	2 423 752
Total subventions (US\$)	12 689 030	25 378 060	35 529 284	47 529 085	42 776 176
Cout total de la prise en charge des enfants non scolarisés (US\$)	16 508 388	33 332 561	46 995 048	63 185 888	57 318 690

Notes. —% d'effectifs des nouveaux entrants à canaliser vers le public = 40%. Rapport élève-maître dans le public = 40. Salaire mensuel moyen enseignant en multiple du Pib/hab. = 3.74. Dépenses hors salaire (en % masse salariale enseignante) = 20%. Subvention par enfant = US\$ 100. % d'élèves avec subvention=100%.

<sup>62</sup>.- Les enfants ainsi pris en charge dans les cycles accélérés pourront une fois le cycle complété, s'orienter vers le troisième cycle du fondamental ou le programme de formation professionnelle. Pour cette dernière destination, un tiers du groupe des 10-12 ans est considéré pour le moment. Par ailleurs, un taux de redoublement de 10% en années 3, 5 ou 6 est anticipé et le passage automatique en années 1, 2 et 4.

### 3.4.3 Formation initiale et continue des maîtres

La formation initiale et continue des maîtres et des agents éducatifs de l'école fondamentale a été retenue comme levier pour infléchir la qualité de l'éducation. Dans cette perspective, le souci est de former tous les enseignants non qualifiés jusqu'à une certification répondant aux exigences du MENFP, tandis que le personnel non enseignant recevra à son tour aussi des formations ciblées dans le cadre de son travail quotidien. Pour cela, un volume total de 360 heures (incluant 25 heures pour l'introduction aux nouvelles technologies) sera nécessaire par enseignant non qualifié en termes de formation (professionnelle et disciplinaire) continue. La mise en place des réseaux et sous-réseaux d'EFACAP devrait permettre de réduire énormément les coûts horaires de la formation continue de ces enseignants. En 2010, quelque 7% des 86 308 agents éducatifs du système avaient bénéficié de formation—coordonnée par la Direction de la Formation et du Perfectionnement (DFP)—dans le cadre de différents projets de coopération. Pour ces besoins de formation continue des agents éducatifs du fondamental tant public que non public, et aussi des nouveaux gradués de la formation initiale, plus de US\$7 millions de dollars sont nécessaires annuellement (Tableau 3.8). Par ailleurs, au coût unitaire de US\$800 par an et par étudiant-maitre, le programme de formation initiale en vue de combler les besoins de nouveaux enseignants coûtera annuellement en moyenne US\$ 1.4 million l'an sur les cinq prochaines années.

Au final, les dépenses courantes pour la formation des enseignants et des agents éducatifs s'élèveront à US\$8.6 millions en moyenne l'an et totaliseront quelque US\$ 43 millions de dollars pour les 5 années du Plan. L'évolution des différentes grandeurs numériques et leurs implications financières est présentée au tableau 3.8.

**Tableau 3.8**  
**Formation initiale des enseignants et formation continue des agents éducatifs du fondamental I et II**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>FORMATION CONTINUE</b>								
Effectif cumulé d'agents éducatifs à former (en % des effectifs totaux)	2015	100%	7%	26%	44%	63%	81%	100%
% d'agents à former par an			19%	19%	19%	19%	19%	19%
Nombre total cumulé d'agents éducatifs à former			6 198	22 220	38 242	54 264	70 286	86 308
Nombre d'agents à former par an				16 022	16 022	16 022	16 022	16 022
Nombre total d'agents éducatifs à former par an (y compris les nouveaux diplômés de la formation initiale)				18 151	17 970	17 928	17 877	16 826
Nombre d'heures annuelles cumulées pour la certification par agent éducatif non qualifié	2015	360		72.0	144.0	216.0	288.0	360.0
Nombre d'heures annuelles de formation continue par agent non qualifié				72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
Coût annuel total de la formation continue (en US\$)				7 242 812	7 242 812	7 242 812	7 242 812	7 242 812
<b>FORMATION INITIALE</b>								
Coût unitaire de la formation initiale (en US\$)				800.0	800.0	800.0	800.0	800.0
Coût annuel total de la formation initiale (en US\$)**				1 703 161	1 558 673	1 524 430	1 484 382	642 819
<b>COUT TOTAL DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES ENSEIGNANTS (US\$)</b>				<b>8 945 973</b>	<b>8 801 485</b>	<b>8 767 242</b>	<b>8 727 194</b>	<b>7 885 632</b>

Notes. — Nombre d'heures de formation nécessaire jusqu'à la certification d'un enseignant non qualifié du fondamental = 360. Coût horaire de la formation continue d'un agent éducatif (en US\$) = 5.991. Coût unitaire annuel de la formation continue = US\$ 452. \*\* Ces crédits sont destinés à former les nouveaux enseignants dans le cycle (voir tableau 3.6 pour les besoins annuels de recrutement d'enseignants).



### 3.4.4 Introduction aux nouvelles technologies dans le cycle fondamental

En 2010, 11 000 enfants bénéficient du programme OLPC (One Laptop per Child) dans quatre sites à travers le pays (Jacmel, Kenscoff, Thomazeau et Lascahobas) à partir d'un financement annuel de US\$ 2 500 000 de la BID et de la Fondation OLPC. Dans le but de généraliser la culture technologique dans l'école fondamentale, le MENFP entend exposer les enfants dès la première année aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Il envisage dans ce cadre de fournir à l'horizon 2015 à 2 000 000 d'enfants un ordinateur portable personnel relié à l'internet à partir des établissements scolaires. Le Tableau 3.9 présente la montée progressive du nombre de bénéficiaires ainsi que des moyens financiers nécessaires. Sur les cinq années du Plan, cet axe d'intervention coutera US\$ 348 millions.

**Tableau 3.9**  
**Coût de l'introduction des NITC**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Effectif d'enfants bénéficiaire du programme	2015	2 000 000	11 000	408 800	806 600	1 204 400	1 602 200	2 000 000
Nouveaux bénéficiaires par an				397 800	397 800	397 800	397 800	397 800
Coût total du programme ('000 US\$)			2 500	69 615	69 615	69 615	69 615	69 615

*Notes.—Coût unitaire du laptop = US\$ 175.*

### 3.4.5 Investissement dans le fondamental public I et II

Dans les deux premiers cycles du fondamental public, 5 946 salles de classe (déduction faite des salles sous les tonnelles et dans les églises répertoriées lors du Recensement 2002-2003 et dont 14% seulement sont utilisées en double flux) existaient avant le séisme. Pourtant, 8 911 salles de classe étaient nécessaires dans ce cycle bien avant le séisme. Cependant, ce dernier a détruit 67% des salles dans le fondamental public dans les départements de l'Ouest, du Sud Est et des Nippes. Il importe non seulement de remplacer les pertes mais aussi de disposer de places assises suffisantes dans le public. Combinant le ratio élèves-maître (ciblé à 40 en 2015) et l'objectif de double flux dans les salles de classe (ciblé à 50% en 2015), il faudra faire un effort de construction de 5 165 salles de classe entre 2011 et 2012 pour ce niveau d'enseignement<sup>63</sup> en vue d'une part de remplacer les salles détruites, et d'autre part, d'améliorer l'accès à l'éducation dans le public avec comme corollaire le rééquilibrage du poids entre le public et le privé. Cet effort se réduira au fur et à mesure de la mise en place de la double vacation et de l'achèvement du programme accéléré pour les sur-âgés en dehors du système.

**Tableau 3.10**  
**Investissements nécessaires dans l'enseignement fondamental (1<sup>er</sup> et 2 cycles)**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pourcentage de classes en double flux	2015	50.0%	14.0%	14.0%	23.0%	32.0%	41.0%	50.0%
Nombre de salles nécessaires dans le public			8 911	9 437	9 723	10 481	11 134	12 081
Coût annuel total pour la construction et l'équipement des salles de classe ('000 US\$)				61 621	68 863	19 129	16 494	23 941
% de salles de classes réhabilitées	2015	50%	0.0%	32.2%	36.7%	41.1%	45.6%	50.0%

<sup>63</sup>. - Compte est également tenu des enfants en dehors du système dont 40% seront accueillis dans des écoles publiques.

Coût annuel total pour la réhabilitation des salles de classe ('000 US\$)				38 406	45 032	54 422	64 062	76 298
Nombre d'écoles publiques			1 498	1 521	1 610	1 642	1 675	1 709
% d'écoles dotées de réfectoire équipé	2015	50%	35%	38%	41%	44%	47%	50%
Coût de construction et d'équipement des cantines ('000 US\$)				373	284	294	305	
COÛT ANNUEL TOTAL DES BATIMENTS ('000 US\$)				100 401	114 179	73 845	80 861	100 060

Notes. — Sont également considérés, les enfants en dehors du système. Coût par salle construite aux normes para sismiques et équipée y compris le coût des sanitaires = 25 261 US\$. Coût unitaire de réhabilitation (% coût d'une salle neuve) = 50%. Dimension d'une salle du fondamental I et II = 50 m<sup>2</sup>.

Dans le même temps, il sera nécessaire de procéder à la réhabilitation des salles de classes dans les zones non directement touchées par le séisme. Une cible de 50% des salles a été fixée à l'horizon 2015. La réhabilitation d'une salle coûtera en moyenne environ 50% du coût de la construction d'une salle neuve (selon des estimations de la DGS). Il sera aussi nécessaire de doter 50% des écoles d'infrastructures de cantines scolaires (35% en disposent actuellement) toujours selon une montée progressive sur la période du Plan. Le coût unitaire des constructions de cantines est estimé à 3% du coût total de la construction d'une école fondamentale incomplète de six classes. Le tableau 3.10 indique le coût annuel pour les investissements dans le fondamental I et II. Ces dépenses totalisent US\$ 469 millions pour les 5 années du Plan, soit US\$ 94 millions l'an.

### 3.4.6 Enseignement fondamental (Cycle 3)

Les données disponibles sur le 3e cycle du fondamental établissent un effectif scolarisé de 318 136 élèves (dont 74% dans le sous-secteur non public). Cet effectif se doublera d'ici à 2015 et passera à 737 766 élèves comme résultat à la fois de la croissance naturelle de ces effectifs, de l'amélioration de l'accès en 7e année et de l'achèvement dans le cycle précédent, et de la décision d'y canaliser une partie sortant des programmes accélérés des sur-âgés pour les non-scolarisés en dehors du système scolaire (35% des enfants âgés de 10-12 ans issus du programme accéléré de 3 ans et 60% des 8-9 ans du programme de 4 ans), et de la diminution du taux de redoublement. Il est parallèlement envisagé de ramener l'effectif des élèves dans le fondamental 3 non public à 60% des effectifs totaux. L'ambition est aussi de ramener le nombre d'élèves par enseignant à 40 (contre 48,8 actuellement) dans le public. Il sera alors nécessaire de recruter plus d'un millier d'enseignants annuellement entre 2011 et 2014 pour faire face aux besoins. La masse salariale ainsi que les dépenses courantes hors salaires (qui doivent passer de leur niveau actuel de 20% à 30% d'ici à 2015) dans le Fondamental 3 public sont fournies annuellement dans le Tableau 3.11. Ces dépenses courantes totaliseront US\$ 144 millions de dollars sur la durée du Plan

**Tableau 3.11**  
**Indicateurs sélectionnés et dépenses courantes dans le Fondamental 3 public**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taux de transition Fond.2-Fond. 3	2015	95.0%	74.5%	79%	83%	87%	91%	95%
Nouveaux entrants dans le fondamental 3			119 165	158 949	203 994	219 907	236 530	253 891
Population 12 ans			232 456	238 526	244 701	250 982	257 368	263 859

<sup>64</sup> - Dans l'éventualité de la mise en place d'un Ministère de l'enseignement supérieur pour succéder à la structure provisoire, des fonds supplémentaires sont à mobiliser en vue de faire fonctionner ce nouveau Ministère en fonction de la loi organique qui sera adoptée.

Population 12-14 ans			689 701	707 710	726 032	744 666	763 614	782 874
Population 14 ans			227 147	233 078	239 112	245 249	251 490	257 833
Taux de survie dans le cycle	2015	90%	65.2%	70.2%	75.1%	80.1%	85.0%	90.0%
% de redoublants dans le cycle	2009	3%	4.5%	3.7%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Taux d'accès en 7ème			51%	67%	83%	87%	91%	96%
Taux d'achèvement en 9ème année			33%	47%	63%	70%	78%	86%
Taux brut de scolarisation			46%	59%	75%	81%	87%	94%
NOMBRE TOTAL D'ELEVES PROJETES			318 136	416 858	546 366	605 662	669 382	737 766
% d'élèves dans l'enseignement non public	2015	60.0%	74.0%	71.2%	68.4%	65.6%	62.8%	60.0%
Nombre d'élèves dans le non public			235 487	296 872	373 783	397 365	420 400	442 660
Nombre d'élèves dans le public			82 649	119 985	172 583	208 297	248 982	295 107
Nombre d'élèves moyen par enseignant dans le public	2015	40.0	48.8	47.1	45.3	43.5	41.8	40.0
Nombre total d'enseignants en classe dans le public			1 692	2 549	3 809	4 784	5 961	7 378
Besoins de nouveaux enseignants				1 311	1 051	1 272	1 536	347
Masse salariale enseignante totale publique ('000 US\$)				10 929	17 008	21 994	27 972	35 728
Autres dépenses courantes pour le fondamental 3 public (en % de la masse salariale)	2015	30.0%	20%	22%	24%	26%	28%	30%
Autres dépenses courantes dans le Fond. 3 public ('000 US\$)				2 404	4 082	5 718	7 832	10 719
DEPENSES COURANTES PUBLIQUES TOTALES DANS LE FOND. 3 PUBLIC ('000 US\$)				13 333	21 090	27 712	35 804	46 447

Notes.—Accroissement annuel de la population 12-14 ans = 2.7%. Taux de déperdition du personnel enseignant = 2%. Taux de survie dans le cycle = Non-redoublants en dernière année du Fondamental 3 divisé par le nombre de nouveaux entrants dans le Fondamental 3. Taux d'accès en 7ème = Non-redoublants en 6ème en % de la population de 12 ans. Taux d'achèvement du Fond. 3 = Non-redoublants en dernière année en % de la population de 14 ans. Salaire annuel moyen dans le cycle (en multiple du PIB per capita) = 6.4.

Par ailleurs, dans le Fondamental 3 public, 14% des salles sont actuellement utilisées en double flux. Il est prévu d'augmenter ce ratio à 50% à l'horizon 2015. Toutefois, pour suppléer au manque de salles existantes et remplacer les salles détruites par le séisme, il sera nécessaire de construire annuellement plus de 800 salles de classe durant les deux premières années du Plan. Les dépenses de réhabilitation sont estimées sur la base d'un coût unitaire de 50% du coût d'une salle neuve. Il est prévu également de réhabiliter 50% des salles de classe du fondamental à l'horizon 2015. Les dépenses annuelles de capital pour le cycle sont présentées au tableau 3.12. Elles totalisent US\$ 250 millions sur la période du Plan.

**Tableau 3.12**  
**Constructions et réhabilitations nécessaires dans le fondamental 3 public**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pourcentage de classes en double flux	2015	50.0%	14.0%	21.2%	28.4%	35.6%	42.8%	50.0%
Nombre de salles nécessaires dans le public			1 484	1 902	2 760	3 369	4 580	6 030
Besoin de nouvelles salles par an				812	858	609	1 211	1 450
Coût annuel pour la construction des salles de classe ('000US\$)				24 617	26 016	18 458	36 706	43 940
% cumulé de salles de classes réhabilitées	2015	50%	0.0%	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%	50.0%
Coût annuel pour la réhabilitation des salles de classe ('000 US\$)				2 883	8 368	15 320	27 768	45 695
COÛT TOTAL POUR LA CONSTRUCTION ET LA REHABILITATION ('000 US\$)				27 500	34 384	33 778	64 475	89 636

Notes.—Coût unitaire de réhabilitation d'une salle de classe (% coût salle neuve) = 50% selon les estimations de la Direction du génie scolaire du MENFP. Coût par salle construite et équipée y compris le coût des sanitaires = US\$ 30 313. Dimension d'une salle du Fondamental III = 60m<sup>2</sup>.

### 3.4.7 Enseignement secondaire

En 2010, 196 016 élèves fréquentent le secondaire dont 76.7% dans le non public. L'action à

mettre en place se traduira autant dans une augmentation du taux de transition Fondamental 3-Secondaire (de 80 à 95%), du taux de survie (de 56 à 90%), de l'accès (27 à 83%) et de l'achèvement (de 15 à 75%) dans le cycle. La mise en place et l'extension du nouveau secondaire permettraient au MENFP de rééquilibrer les rapports avec le secteur non public en accueillant jusqu'à 40% des effectifs dans le public. Dans ces conditions, plus d'un millier de nouveaux enseignants devront être recrutés annuellement entre 2011 et 2015 pour satisfaire les besoins. Les crédits nécessaires aux dépenses courantes sont programmés dans le tableau 3.13. A ce titre, sur les 5 ans du Plan, le secondaire public nécessitera US\$ 120 millions.

**Tableau 3.13**  
**Dépenses courantes dans l'Enseignement secondaire**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taux de transition Fondamental 3-Secondaire	2015	95.0%	80%	83%	86%	89%	92%	95%
Nouveaux entrants dans le secondaire			60 488	90 160	128 481	152 924	180 698	212 119
Population 15 ans			224 230	230 085	236 042	242 100	248 260	254 522
Population 15-18 ans			879 274	902 233	925 591	949 347	973 503	998 057
Population 18 ans			215 611	221 241	226 969	232 794	238 717	244 738
Taux de survie dans le cycle	2015	90%	56.0%	62.8%	69.6%	76.4%	83.2%	90.0%
% de redoublants dans le cycle	2015	3%	5.6%	5.1%	4.6%	4.1%	3.5%	3.0%
Non-redoublants en dernière année du secondaire			32 545	54 412	85 952	112 316	144 546	183 569
Taux d'accès en Secondaire 1			27%	39%	54%	63%	73%	83%
Taux d'achèvement dans le secondaire			15%	25%	38%	48%	60%	75%
Taux brut de scolarisation			22%	34%	48%	58%	69%	81%
Nombre total d'élèves projetés			196 016	303 229	447 697	551 211	672 758	814 632
% d'élèves dans l'enseignement non public	2015	60.0%	76.7%	73.3%	70.0%	66.7%	63.3%	60.0%
Nombre d'élèves dans l'enseignement public			45 751	80 879	134 329	183 753	246 688	325 853
Nombre d'élèves moyen par enseignant dans le public	2015	50.0	45.8	46.6	47.5	48.3	49.2	50.0
Nombre total d'enseignants nécessaires dans le public			999	1 734	2 829	3 803	5 018	6 517
Besoins de nouveaux enseignants				1 130	1 030	1 291	1 599	306
Masse salariale enseignante totale publique ('000 US\$)				7 559	12 843	17 774	23 942	32 091
Autres dépenses courantes pour le 2ndaire public (en % de la masse salariale)	2015	30.0%	20%	22%	24%	26%	28%	30%
Autres dépenses courantes publiques pour le secondaire public ('000 US\$)				1 663	3 082	4 621	6 704	9 627
Dépenses courantes totales dans le secondaire public ('000 US\$)				9 222	15 925	22 396	30 646	41 718

Notes.—Taux de déperdition du personnel enseignant=2%. Taux d'accès en Secondaire 1= Non-redoublants en 9ème année en % de la population de 15 ans. Taux d'achèvement du Secondaire = non-redoublants en dernière année en % de la population de 18 ans. Non-redoublants en dernière année du secondaire = Population de 18 ans multiplié par le taux d'achèvement du secondaire. Accroissement annuel de la population 15-18 ans = 2.6%. Salaire annuel moyen (en multiple du PIB/Tête) = 6.5.

D'un autre côté, comme dans le cycle précédent, 14% des salles sont actuellement utilisés en double flux dans le secondaire public. Il est prévu d'augmenter ce ratio à 50% à l'horizon 2015. Pour suppléer au manque de salles existantes et remplacer les pertes dues aux effets du séisme, il sera nécessaire de construire en moyenne 613 nouvelles salles annuellement pendant la durée du plan. Les dépenses de réhabilitation sont estimées sur la base d'un coût unitaire de 50% du coût d'une salle neuve. Il est prévu également de réhabiliter 50% des salles de classe du secondaire à l'horizon 2015. Les dépenses annuelles de capital pour le secondaire sont présentées au tableau 3.14. Elles totalisent 167 millions de US\$ pour la période.

**Tableau 3.14**  
**Constructions et réhabilitations nécessaires dans le secondaire**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pourcentage de salles de classe en double flux	2015	50.0%	14.0%	21.2%	28.4%	35.6%	42.8%	50.0%
Nombre de salles nécessaires			876	1 294	2 050	2 678	3 437	4 345
Besoin de nouvelles salles par an				651	628	759	908	117
Coût annuel pour la construction des salles de classe ('000US\$)				19 721	19 036	23 008	27 517	3 556
% cumulé de salles de classes réhabilitées	2015	50%	0.0%	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%	50.0%
Coût annuel pour la réhabilitation des salles de classe ('000 US\$)				1 961	6 214	12 177	20 837	32 926
COÛT TOTAL POUR LA CONSTRUCTION ET LA REHABILITATION ('000 US\$)				21 682	25 250	35 185	48 354	36 482

*Notes.—Coût unitaire de réhabilitation (% coût salle neuve) = 50% selon les estimations de la Direction du génie scolaire du MENFP. Coût par salle construite et équipée y compris le coût des sanitaires = US\$ 30 313.*

### 3.4.8 Programme de Santé-Nutrition

La cantine scolaire est identifiée comme un déterminant majeur de la rétention des enfants à l'école en agissant comme un filet de sécurité sociale. Son effet se traduirait notamment dans un meilleur état nutritionnel et par conséquent des résultats scolaires améliorés. Dans cette perspective, le PNCS a desservi en 2010 quelque 250 000 enfants en leur donnant un plat chaud par jour. Le Gouvernement envisage de fournir un plat chaud à plus de 2 millions d'enfants dans les prochaines années. L'arbitrage du MENFP est ainsi effectué : 100% des enfants du préscolaire public, 80% dans le Fondamental 1 et 2 (public et non public) pour accompagner l'objectif de gratuité et d'obligation scolaires dès 2012. Par contre, dès 2011, les enfants en dehors du système scolarisés progressivement bénéficieront du programme de Santé-Nutrition, peu importe le sous-secteur dans lequel ils sont scolarisés. Le coût unitaire calculé pour le programme est de US\$ 65 par enfant et par an. Le programme ne visera pas seulement à donner un plat chaud aux enfants, il inclura aussi une campagne intégrée de santé scolaire (déparasitage, vermifuge, dépistage précoce de certains dysfonctionnements, etc.) et de sensibilisation par rapport à la santé reproductive et au VIH/Sida. Les dépenses courantes annuelles programmées ainsi que les effectifs des bénéficiaires sont fournis au Tableau 3.15. A ce titre, les dépenses totaliseront US\$ 571 millions entre 2011 et 2015, soit en moyenne US\$ 114 millions par an.

**Tableau 3.15**  
**Dépenses courantes du programme Santé-Nutrition**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% d'enfants du pré-scolaire bénéficiant du programme	2011	100%	5%	100%	100%	100%	100%	100%
% d'enfants du fondamental I et II bénéficiant du programme	2012	80%	25%	53%	80%	80%	80%	80%
% d'enfants provenant en dehors du système et bénéficiant du programme	2011	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre total d'élèves bénéficiaires de la cantine			250 000	1 106 842	1 754 621	1 881 426	2 029 091	2 011 717
Coût annuel du programme de Santé-Nutrition ('000 US\$)				71 945	114 050	122 293	131 891	130 762

*Notes.— Coût Unitaire-PNCS (US\$/élève/an) = US\$ 65.*

### 3.4.9 Alphabétisation et post-alphabétisation

La Secrétairerie d'État à l'Alphabétisation (SEA) indique que sur les trois dernières années (2007-2010), 40 820 personnes de 13 ans et plus ont été alphabétisées à travers le pays.<sup>65</sup> Pourtant, 2.5 millions de personnes de plus de 15 ans et plus attendent ce service pour pouvoir disposer des rudiments nécessaires d'écriture et de calcul. De plus, pour permettre aux bénéficiaires de consolider les acquis des activités d'alphabétisation et de tirer le meilleur parti du processus pour leurs activités professionnelles, un volet post-alphabétisation sera mis en place. Il est prévu à cet effet un coût unitaire croissant entre 2011 et 2015. Il est évidemment permis de penser qu'avec la scolarisation massive des enfants, il sera de moins en moins nécessaire de maintenir ce type de programme qui sera de préférence orienté vers les besoins de formation tous azimuts des adultes. Toutefois, pour en finir, il est prévu à l'horizon 2015 de faire bénéficier 2 500 000 personnes du programme alphabétisation et post-alphabétisation. Au total, US\$ 86 millions de dollars sont prévus pour ce programme pour la durée du Plan. Les détails sont fournis au Tableau 3.16.

**Tableau 3.16**  
**Dépenses courantes du programme Alphabétisation et Post-Alphabétisation**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Subvention par personne bénéficiaire (US\$)				17.5	24.1	30.7	37.3	43.9
Nombre cumulé de bénéficiaires de plus de 15 ans du programme	2015	2 500 000	40 820	286 462	492 363	846 259	1 454 527	2 500 000
Nombre de personnes à alphabétiser par an				119 795	205 901	353 897	608 267	1 045 473
Total dépenses courantes publiques pour le programme ('000 US\$)				2 102	4 967	10 866	22 679	45 859

### 3.4.10 Formation technique et professionnelle

En 2010, US\$ 4.5 millions devaient permettre d'appuyer la formation de l'équivalent de 8 641 jeunes au coût unitaire annuel de US\$ 525 par étudiant. Il est prévu de multiplier par 7 au moins le nombre d'étudiants dans le programme de formation technique et professionnelle en vue d'accroître le nombre de personnes qualifiées nécessaires aux besoins de croissance économique du pays. L'effort vise aussi à accueillir à partir de 2014 environ 30% des sortants du programme accéléré de trois ans pour les sur-âgés—actuellement en dehors du système—dont la scolarité aura été prise en charge. Ces dépenses totalisent sur les cinq années du Plan US\$ 128 et 77 millions respectivement pour les dépenses de fonctionnement et d'investissement, soit au total US\$ 204 millions. Les dépenses d'investissement sont estimées à 60% des dépenses courantes annuelles. Le tableau 3.17 montre l'évolution des dépenses annuelles qui seront nécessaires pour cet axe d'intervention.

**Tableau 3.17**  
**Dépenses courantes et de capital pour l'enseignement technique et professionnel**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'étudiants du programme formation professionnelle	2015	60 000*	8 641	18 913	29 185	39 457	73 591	81 850

<sup>65</sup>.- En 2005-2006, 17 160 personnes âgées de 13 ans et plus ont bénéficié d'un programme d'alphabétisation assorti de certification à travers quelques 500 centres d'alphabétisation répartis dans les départements du Nord-ouest, de la Grand-Anse, de l'Ouest, l'Artibonite et du Centre (SEA, 2006: Bilan et perspectives. Port-au-Prince : SEA).

Total dépenses courantes publiques pour l'enseignement professionnel (000 US\$)			4 537	9 929	15 322	20 715	38 635	42 971
Total des dépenses d'investissement (000 US\$)				5 958	9 193	12 429	23 181	25 783
TOTAL DES DÉPENSES (000 000 US\$)				16	25	33	62	69

Notes.—Coût unitaire ou subvention par étudiant en formation professionnelle = 525 US\$. \*A cet effectif sont ajoutés, à partir de 2014, 30% des enfants scolarisés dans le cycle accéléré de trois ans.

### 3.4.11 Renforcement institutionnel et gouvernance

La réforme envisagée ne réussira pas sans un renforcement institutionnel adéquat et la mise en place de nouvelles structures. Pour ce faire, plusieurs nouvelles structures sont envisagées (par exemple : UEP, ONAPE, INERE) tandis que les structures existantes seront renforcées en vue d'augmenter l'efficacité productive du système. Ce programme coûtera au total 54 millions sur la durée du Plan. Les crédits annuels nécessaires sont programmés au tableau 3.18.

**Tableau 3.18**  
**Dépenses de renforcement des capacités**

	2011	2012	2013	2014	2015
Coût total (US\$)	30 250 480	14 517 880	5 005 780	2 105 480	2 098 980

### 3.4.12 Enseignement supérieur

Les estimations de la Direction de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DESR) du MENFP établissent que l'enseignement supérieur public et non-public accueille actuellement quelque 100 000 étudiants dont 40% fréquentent le sous-secteur non-public.<sup>66</sup> Dans ces conditions, il existerait seulement 985 étudiants pour 100 000 habitants. Pour répondre aux besoins du pays en matière de ressources humaines qualifiées, il faudra augmenter considérablement cet effectif. A l'horizon 2015, il est envisagé de faire passer ce nombre à 1182 étudiants pour 100 000 habitants. Pour ce faire, l'État prendra directement en charge les coûts de fonctionnement et d'investissement de l'enseignement supérieur public, tandis qu'il accordera au secteur non-public une subvention pour soutenir la qualité et l'accès. Cette subvention sera prioritairement affectée à l'équipement et à l'innovation dans les institutions universitaires qui satisferont aux critères définis par la nouvelle structure de gestion de l'enseignement supérieur. Préalablement, l'État appuiera la reconstruction de bâtiments universitaires privés par la mise en place de facilités de crédit préférentiel. Dans le même temps, le développement de l'offre publique en région se poursuivra dans les 4 pôles déjà opérationnels (Sud, Artibonite, Nord, Sud Est).

Par ailleurs, une subvention par étudiant et par an estimée à US\$ 600 permettra à l'État de soutenir la demande dans le non public en allégeant la charge financière des familles et des étudiants méritoires mais disposant de faibles ressources. Comme résultat de cet effort, la prise en charge des effectifs du supérieur non public croîtra de 15 points de pourcentage entre 2011 et 2015, passant de 0 à 15% diminuant ainsi le poids financier sur les familles et les étudiants.

<sup>66</sup>.- Les estimations du GTEF (2010) sont de 180 000 étudiants. Quoi qu'il en soit, ces estimations doivent être prises avec précaution dans la mesure où les enquêtes circonstanciées n'ont pas été conduites. Elles constituent en somme des ordres de grandeur qui servent d'hypothèses de travail. Les calculs présentés ici se basent sur les estimations de la DESRS.

**Tableau 3.19**  
**Moyens financiers pour le développement de l'enseignement supérieur, 2011-2015**

	Année cible	Valeur cible	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>DEPENSES COURANTES</b>								
Nombre total d'étudiants			100 000	102 305	108 450	114 806	121 379	128 176
Nombre d'étudiants pour 100 000 habitants	2015	1182	985	1024	1064	1103	1142	1182
Nombre d'étudiants dans le supérieur public			60 000	62 406	67 239	72 328	77 683	83 315
% d'étudiants dans le supérieur non-public	2015	35.0%	40%	39%	38%	37%	36%	35%
Nombre d'étudiants dans le supérieur non-public			40 000	39 899	41 211	42 478	43 696	44 862
Dépenses courantes totales dans le supérieur public ('000 US\$)			10 929	37 444	40 343	43 397	46 610	49 989
Nombre total d'étudiants dans le secteur non-public financés par les familles			40 000	46 196	52 603	58 611	64 210	69 389
% d'élèves dans le secteur non-public financé par les familles	2015	80.0%	100%	89%	87%	84%	82%	80%
Nombre d'étudiants du non public financés par l'État				4,433	5,495	6,608	7,768	8,972
Dépenses publiques dans le supérieur non public (US\$)				2 659 934	3 296 873	3 964 624	4 660 960	5 383 409
Masse salariale et fonctionnement de la structure provisoire de gouvernance de l'enseignement supérieur ('000 US\$)				11 159	11 784	11 954		
Dépenses publiques totales dans le supérieur Public et Non public ('000 US\$)				51 262	55 424	59 315	51 271	55 372
<b>DEPENSES DE CAPITAL</b>								
Coût annuel total pour la construction ou reconstruction et l'équipement des bâtiments universitaires publics ('000 US\$)				29 955	32 275	34 717	37 288	39 991
Appui à l'équipement des universités privées reconstruites ('000 US\$)				18 722	20 172	21 698	23 305	24 994
Dépenses d'investissement pour les structure de Gouvernance (CONESRI et Conférence des recteurs et des universités) ('000 US\$) <sup>67</sup>				1 510	1 510	1 510		
Total dépenses de capital ('000 US\$)				50 187	53 956	57 926	60 592	64 985

*Notes. — Subvention par étudiant dans le non public = 600 US\$. Les coûts de la construction ou reconstruction et de l'équipement des bâtiments universitaires publics (UEH et Universités publiques en régions) sont estimés à 80% des dépenses courantes annuelles envisagées dans ces institutions. L'appui à l'équipement et à l'innovation aux universités privées est estimé à 50% des dépenses courantes annuelles dans le public.*

La loi de finances 2009-2010 en cours programme au total HTG 437 millions (US\$ 10 929 000) pour le fonctionnement de l'Université d'État et le développement de l'Université publique en Régions. Avec l'effectif actuel des étudiants du public, cette dotation est l'équivalent de US\$ 182 dollars dépensé par étudiant—qui peut être vue comme une subvention unitaire dans le public. Il est prévu de faire passer ce montant à US\$ 600 en vue d'améliorer les conditions d'apprentissage. Les dépenses publiques courantes elles-mêmes augmenteront en suivant le rythme de croissance des effectifs dans le public. Les dépenses d'investissement dans le public (construction et réhabilitation) et le non public (équipements) sont respectivement estimées à 80% et 50% des dépenses courantes dans le public. Au final, US\$ 560 millions seront nécessaires pour transformer l'enseignement supérieur, soit US\$ 273 et US\$ 288 millions en dépenses de fonctionnement et dépenses de capital respectivement. Le Tableau 3.19 indique les crédits nécessaires annuellement par type de dépense dans l'enseignement supérieur public et non public.

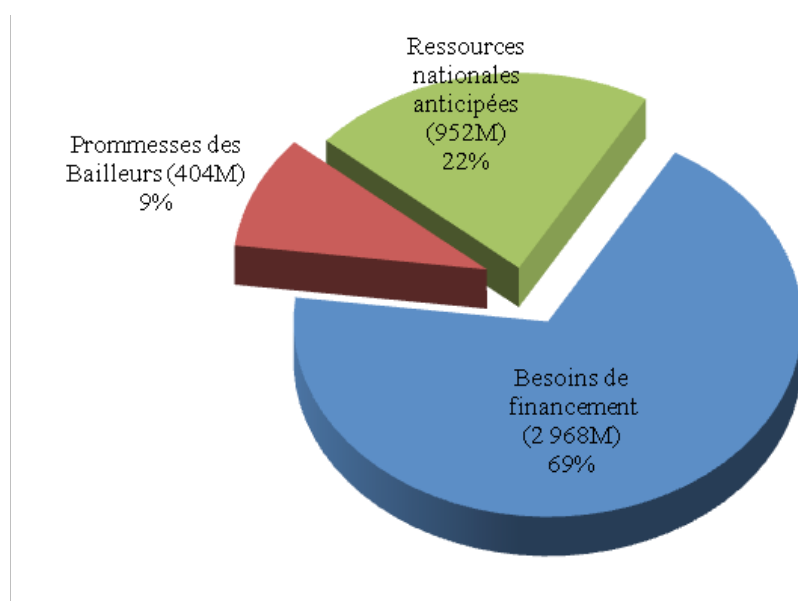
### 3.5 Stratégies de financement du Plan

Lourdement frappé par le séisme, le secteur de l'éducation qui connaissait déjà de sérieux problèmes structurels nécessitera, pour faire face à ses besoins importants, un accroissement de ressources (tant domestiques qu'internationales). Pourtant dans le court terme, les recettes fiscales et douanières resteront faibles. En effet, après le séisme, en janvier et février 2010, l'administration fiscale avait pu percevoir respectivement 29% et 55% des recettes moyennes



du premier trimestre de l'exercice en question. Les lourdes conséquences sur les finances publiques et les pertes de capacités de l'administration fiscale condamnent le pays à s'appuyer fortement, dans le court et le moyen terme au moins, sur l'aide financière de la communauté internationale ; mais, plus durablement, sur d'autres mécanismes de financement. Ainsi, le rythme de la réforme dépendra, au moins en partie, de l'efficacité de l'aide en soi (qui—faut-il le rappeler—est habituellement entâchée d'incertitudes de nature diverse) et des mécanismes de financement. C'est la raison pour laquelle le financement du Plan Opérationnel combinera en même temps plusieurs stratégies.

**Figure 3.2**  
**Disponibilités et besoins (en % des coûts estimés du Plan)**



Comme mentionné précédemment, les crédits domestiques anticipés sont évalués à quelque 22% des coûts totaux nécessaires, tandis les PTFs en ont déjà programmé 9%. Les besoins de nouveaux financements par conséquent totaliseront quelque US\$ 2.9 milliards pour tout le système et sur toute la durée du Plan (Figure 3.2). Ils totaliseront 69% des montants totaux nécessaires. Il en ressort une forte dépendance par rapport aux nouveaux financements qu'il y a lieu de mobiliser par des stratégies efficaces vu l'insuffisance des ressources nationales, alors même qu'elles sont appelées à augmenter, et la croissance rapide (2.7% l'an) des différents segments de population scolarisable.

Les différentes sources de financement identifiées sont :

**o L'augmentation de la contribution publique au financement de l'éducation ;**

La première source de financement sur laquelle peut compter Haïti pour l'éducation est son propre effort en vue de financer le secteur. L'État haïtien augmentera, pour ce faire, sa participation annuelle au financement de l'éducation jusqu'à 25% d'ici à 2015 tel que suggéré par le GTEF. Dans la mesure où l'économie croît grâce à des investissements directs massifs, tandis que le processus fiscal dans l'ensemble est rationalisé et l'assiette élargie, les ressources domestiques destinées à l'éducation seront croissantes.

.....

**o La coopération bi- et multilatérale ;**

Plusieurs agences bilatérales (l'ACDI, l'USAID, l'AECID, l'AFD-France, les Coopérations Brésilienne, Suisse et Chilienne) et multilatérales (la Banque Mondiale, la Banque Interaméricaine de Développement, la Banque de Développement de la Caraïbe, l'UNICEF, l'UNESCO, l'UNFPA, le PAM, le FTI) sont déjà actives dans le secteur de l'éducation. Il leur sera sollicité un effort supplémentaire. Les fonds ainsi obtenus seront utilisés en priorité pour : (1) financer des investissements pour la reconstruction de bâtiments publics détruits par le séisme et la construction d'écoles nouvelles dans des zones non pourvues en infrastructures ; et (2) combler les écarts pour couvrir les dépenses courantes telles les subventions aux écoles, jusqu'à ce que les fonds locaux obtenus de diverses sources suffisent pour garantir les subventions nécessaires dans la double perspective de l'obligation et de la gratuité scolaires.

**o L'élargissement du Fonds fiduciaire ;**

Un Fonds fiduciaire est actuellement administré par la Banque Mondiale à travers le projet EPT. Le FTI en est le premier contributeur. La Banque de Développement de la Caraïbe, la Banque Mondiale, l'ACDI en sont les actuels contributeurs. D'autres partenaires pourront bien sûr rejoindre ce Fonds.

**o La création d'un Fonds pour l'Éducation alimenté par le Secteur Privé Haïtien ;**

Un premier pas a déjà été franchi en 2007 à l'initiative de la Fondation Canadienne pour les Amériques (FOCAL). Celle-ci a permis de réunir à Atlanta (GA, USA) autour d'une même table le Secteur Privé Haïtien et le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle et des associations haïtiennes de l'éducation. Cette initiative, dénommée Initiative d'Atlanta, n'a donné lieu à aucune avancée sinon que la naissance de l'idée en soi. Il s'agira pour l'État de reprendre cette idée et de créer les conditions pour inciter le secteur privé à s'impliquer dans le financement de l'éducation. Ainsi, un Fonds pour l'Éducation est envisagé. Il sera alimenté par le secteur privé national et la diaspora haïtienne dans différents pays et territoires étrangers. Pour créer la confiance nécessaire, un Conseil d'Administration composé de représentants du MENFP, des chambres de commerce impliquées, de la Diaspora, etc. administrera ce fonds. L'ONAPE assurera la gestion du Fonds.

**o La sollicitation de crédits auprès des fondations étrangères.**

Une forte générosité a été observée au lendemain du séisme du 12 janvier. Toutefois, sans la résolution définitive des problèmes du secteur de l'Éducation en vue de promouvoir le processus de développement économique, Haïti restera toujours fortement dépendante de ses partenaires étrangers. Pour briser ce cycle, les grandes fondations—particulièrement celles établies dans les pays du Nord—seront sollicitées pour contribuer aux efforts de financement en vue de refonder le système éducatif.



## CHAPITRE 4

### MODALITES DE MISE EN ŒUVRE, ET DE SUIVI-ÉVALUATION DU PLAN

L'atteinte des objectifs poursuivis à travers les neuf axes d'intervention définis par le plan opérationnel (PO) requiert que soient clairement établies les stratégies ou modalités de mise en œuvre et de suivi-évaluation de ce dernier. Ces modalités portent sur les principaux organes d'exécution des activités, de suivi de l'état d'avancement de la mise en œuvre, de l'évaluation des résultats ainsi que sur les mécanismes financiers, la communication des résultats aux acteurs et les éventuelles concertations pour les prises de décisions nécessaires. Elles tirent leur substance à la fois du nouveau virage stratégique que prend le MENFP dans l'accomplissement de sa mission et des leçons apprises de la mise en œuvre des projets où les principaux goulots d'étranglement ont surtout été : le manque de coordination et de synergie entre les différentes structures concernées ; le manque de clarté dans la définition des rôles et responsabilités des acteurs ; le manque criant d'information et de communication en termes formels et des difficultés relationnelles entre les niveaux central et déconcentrés ; le manque d'implication des Directions départementales: sans toutefois omettre le manque de ressources humaines qualifiées.

#### 4.1. Stratégies et modalités de mise en œuvre

##### 4.1.1 Les organes d'exécution du Plan

Pour assurer de façon effective la refondation du système et assurer une bonne mise en œuvre du plan, des organes d'exécution, avec chacun un mandat spécifique, seront créés à trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel.

##### *Au niveau stratégique*

Un Comité Stratégique National (CSN) sera mise en place. Il sera présidé par le Ministre de l'Éducation Nationale et composé du responsable de la Cellule de pilotage, du Directeur Général du MENFP, du Directeur Général de l'INFP, des Secrétaires d'État à l'alphabétisation, à l'enseignement supérieur, et à la formation professionnelle, de Représentants des Ministères de l'Économie et des Finances, et de la Planification, du Directeur de l'ONAPE, du Coordonnateur du Groupe Sectoriel d'Éducation (GSE). En tant qu'organe stratégique, dont le secrétariat sera assuré par le Comité Technique National, il aura pour mission principale de : (i) S'assurer de la mise en œuvre des grandes orientations du Plan ; (ii) Redéfinir, au besoin, les options stratégiques du plan et approuver les plans annuels nationaux; (iii) Veiller à l'alignement des partenaires par rapport aux options retenues dans le plan (iv) Mener les concertations avec les partenaires nationaux et internationaux lors des réunions de la table sectorielle et la revue sectorielle annuelle.. Tel que illustré dans la figure 4.1, des dispositifs institutionnels comme la Commission Infrastructure Scolaire (CIS) et la structure de gestion des fonds fiduciaires y participeront de manière à alimenter la prise de décisions stratégiques. Au besoin et sur invitation, les autres Directeurs Généraux adjoints du MENFP et le doyen de l'inspection générale d'éducation pourront également siéger au CSN qui se réunira chaque trimestre. Pour tout ce qui concerne l'attribution des crédits budgétaires pour le secteur ainsi que l'harmonisation avec les lignes d'action du gouvernement, le CSN travaillera en étroite collaboration avec le MPCE et le MEF.

### **Au niveau tactique**

Un Comité Technique National (CTN), sous la coprésidence du Directeur général du MENFP et de celui de l'INFP, assurera la coordination technique de la mise en œuvre du Plan et la cohérence des activités. Le CTN aura aussi la responsabilité d'élaborer, pour l'ensemble des sous-secteurs (l'enseignement supérieur excepté) des plans opérationnels annuels (POA) nationaux conformes au découpage du PO. Outre les Directeurs généraux, il sera composé d'un Coordonnateur National, d'un spécialiste en suivi-évaluation, du Coordonnateur de l'UEP jouant le rôle de secrétaire technique du CTN, du Directeur Général Adjoint aux DDE, des autres Directeurs Généraux Adjoints, des Directeurs Techniques du MENFP, du Directeur de la planification de l'INFP et du Directeur exécutif de la SEA. Le CTN préparera les documents à soumettre au CSN et travaillera en collaboration avec le service de communication du Ministère à la mise en place d'un plan de communication pour informer régulièrement le grand public des avancées de la réforme.

Les Directions techniques du Ministère (y compris l'INFP), chacune en ce qui la concerne, seront responsables de la mise en œuvre du PO au niveau national et sous la supervision de la Direction Générale et du CTN (pour les appuis techniques nécessaires). Pour chacun des aspects du Plan, les Directions techniques et administratives du MENFP et de la SEA auront à extraire des POA leurs plans d'activités annuels qui constitueront leurs feuilles de route pour assurer le développement de leur sous-secteur. Ces organes de mise en œuvre seront appuyés dans leurs fonctions de planification et d'exécution par l'Unité d'Études et de Programmation (UEP) et par le CTN. De plus, des « Groupes de travail »<sup>68</sup> composés d'experts nationaux et internationaux seront intégrés aux différentes directions du Ministère pour les appuyer dans la mise en œuvre du PO et les accompagner dans l'accomplissement de leur mission.

Enfin, le partenaire technique et financier (PTF), désigné comme chef de file de chaque sous-secteur (c'est-à-dire, le Coordonnateur du sous-groupe<sup>69</sup> sectoriel d'éducation concerné), aura aussi la responsabilité d'accompagner les directions techniques dans la mise en œuvre en y fournissant l'expertise technique nécessaire.

### **Au niveau opérationnel**

Les organes d'exécution du Plan seront : les structures départementales (DDE – BDS – BIZ), les CME, les établissements d'enseignement (du préscolaire au secondaire) et les centres de formation. Ces structures seront responsables de la mise en œuvre dans leur département et écoles respectifs. Placées sous la coordination de la Direction générale adjointe aux DDE (pour les instructions) et du CTN (pour les directives techniques spécifiques), les directions départementales auront à adapter les PAA nationaux à leur département. Pour ce faire, en attendant qu'elles aient les capacités nécessaires, elles seront appuyées chacune par les directions techniques de l'administration centrale ou par des Groupes de travail.

Enfin, des dispositions seront envisagées pour la préparation, sous la coordination de la Cellule de Pilotage et de concert avec le Ministère de l'Économie et des Finances, d'un Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT), dès la validation et publication du Plan en vue de permettre une meilleure prévisibilité des ressources et des ordres de priorités. Le Budget du MENFP devra aussi désormais comporter des provisions pour le suivi et l'évaluation du PO.

<sup>68</sup>.- Voir Annexe G.

<sup>69</sup>.- Les sous-groupes sectoriels seront constitués en fonction des grands axes du plan.

#### 4.1.2 Les groupes de travail : Missions et responsabilités (voir Annexe G)

Comme signalé précédemment, dans le cadre de la mise en œuvre du PO, des Groupes de travail appuieront les directions dans l'accomplissement de leur mission. Travaillant sous le leadership des Directeurs techniques, ces groupes de travail, dont les mandats spécifiques (aussi bien dans la durée) seront fonction des besoins des directions, auront pour responsabilité de fournir à ces dernières toute l'assistance technique nécessaire pour les rendre efficaces dans la réalisation de leur mission et des activités qui en découlent dans le cadre du PO.

Dans le domaine du bâti scolaire, sera créée au sein du Ministère la CIS, directement rattachée au Cabinet du Ministre et qui travaillera en étroite collaboration avec la DGS. Elle aura pour mission de planifier les constructions scolaires et d'assurer la gestion du programme. La DGS, sera son organe technique pour contrôler sur le terrain l'observance des normes et procédures de construction par tous les acteurs qui interviennent dans la construction et la réhabilitation de bâtiments scolaires.

#### 4.1.3 Mécanismes de gestion, de communication et de concertation

Différents mécanismes seront mis en place aux fins de définir le cadre et les modalités selon lesquelles les actions seront réalisées, les décisions prises et les informations seront communiquées à tous les acteurs. Ils porteront sur le développement et l'application des principaux outils suivants : (i) le manuel des normes et procédures de mise en œuvre du Plan, préparé sous la supervision de la Cellule de Pilotage ; (ii) une campagne médiatique de promotion de la Réforme auprès de différents publics ; (iii) des rapports trimestriels sur l'état d'avancement des différents aspects de la réforme aux niveaux central et départemental ; (iv) un rapport semestriel consolidé par le Coordonnateur Technique National ; (v) un rapport d'étape annuel technique et financier, préparé par l'UEP assistée du CTN et; (vi) un Bulletin régulier de la Réforme en vue de tenir le grand public informé des avancées de la mise en œuvre au niveau national.

Les différentes structures existantes seront redynamisées et maintiendront un dialogue constant sur la mise en œuvre du Plan. Le principal espace de concertation avec les partenaires tant internationaux que nationaux demeurera la Table sectorielle, présidée par le Ministre de l'éducation et à laquelle participeront les Directeurs techniques et départementaux d'éducation ainsi que les acteurs du non public. Elle sera l'instrument qui facilitera la circulation d'informations entre toutes les parties et le recueil des propositions et recommandations sur la mise en œuvre du Plan. Les réunions se tiendront sur une base régulière et pourront également être convoquées par le CSN.

Ce même schéma organisationnel se reproduira de façon dynamique au niveau départemental avec la Table de concertation poursuivant les mêmes objectifs que la Table sectorielle. Cette table de concertation, présidée et convoquée par le Directeur départemental, regroupera des représentants de la Commission municipale d'éducation, des syndicats d'enseignants, des associations de parents d'élèves (APE), des réseaux d'écoles (réseaux des directeurs d'écoles publiques et non publiques), et des partenaires de l'éducation au niveau départemental. Elle relatera et mettra en application la stratégie de communication du MENFP pour informer la population locale sur les nouvelles mesures et l'avancement de la réforme dans le département.

Le Groupe Sectoriel de l'Éducation (GSE), restera un espace de concertation entre les partenaires techniques et financiers bilatéraux et multilatéraux dont la mission est de soutenir de manière coordonnée la mise en œuvre de la politique du gouvernement dans le secteur. Les

relations entre les PTF et le MENFP sont définies sur la base d'un cadre Partenarial dont l'application est de la responsabilité des deux entités qui sont appelées à tenir leurs engagements.

#### **4.1.4 Mécanismes financiers et d'harmonisation des interventions des partenaires**

Dans l'esprit de la Déclaration de Paris et des Accords d'Accra relatifs à l'harmonisation et à l'efficacité de l'aide au secteur, le MENFP prévoit la restructuration et le renforcement de la Direction des Affaires Administratives (DAA) à la lumière du diagnostic institutionnel, en vue d'améliorer la crédibilité et la transparence dans l'utilisation des fonds et parvenir ainsi à la certification des procédures financières de la DAA. L'objectif à moyen terme est de mettre la DAA en mesure de gérer les fonds externes et d'amener les PTF à adopter l'appui budgétaire sectoriel « conditionnel » comme mécanisme d'appui au secteur de l'éducation.

En attendant d'y arriver, le MENFP a mis en place un fonds fiduciaire commun, dont les détails sont présentés en annexes B et C, comme la première étape d'une intervention harmonisée des PTF et dont les structures de gouvernance sont :

- un Conseil de Gestion responsable de la direction stratégique du Fonds et de l'approbation des plans de travail et budget annuels. Il est composé du Ministre de l'Éducation, d'un représentant du Ministère de l'Économie et des Finances, d'un représentant des bailleurs et d'un représentant du secteur du non public.
- un Comité de pilotage, responsable de la supervision de l'utilisation des fonds. Il est composé d'un représentant du Ministre de l'Éducation, du Directeur Général, du responsable de la Cellule de pilotage, du représentant du Ministère de l'Économie et de Finances, d'un représentant de chaque bailleur contributeur, du coordonnateur du Groupe Sectoriel de l'Éducation, d'un représentant du secteur non public et d'un représentant de la société civile.

## **4.2. Suivi et évaluation de la mise en œuvre du Plan**

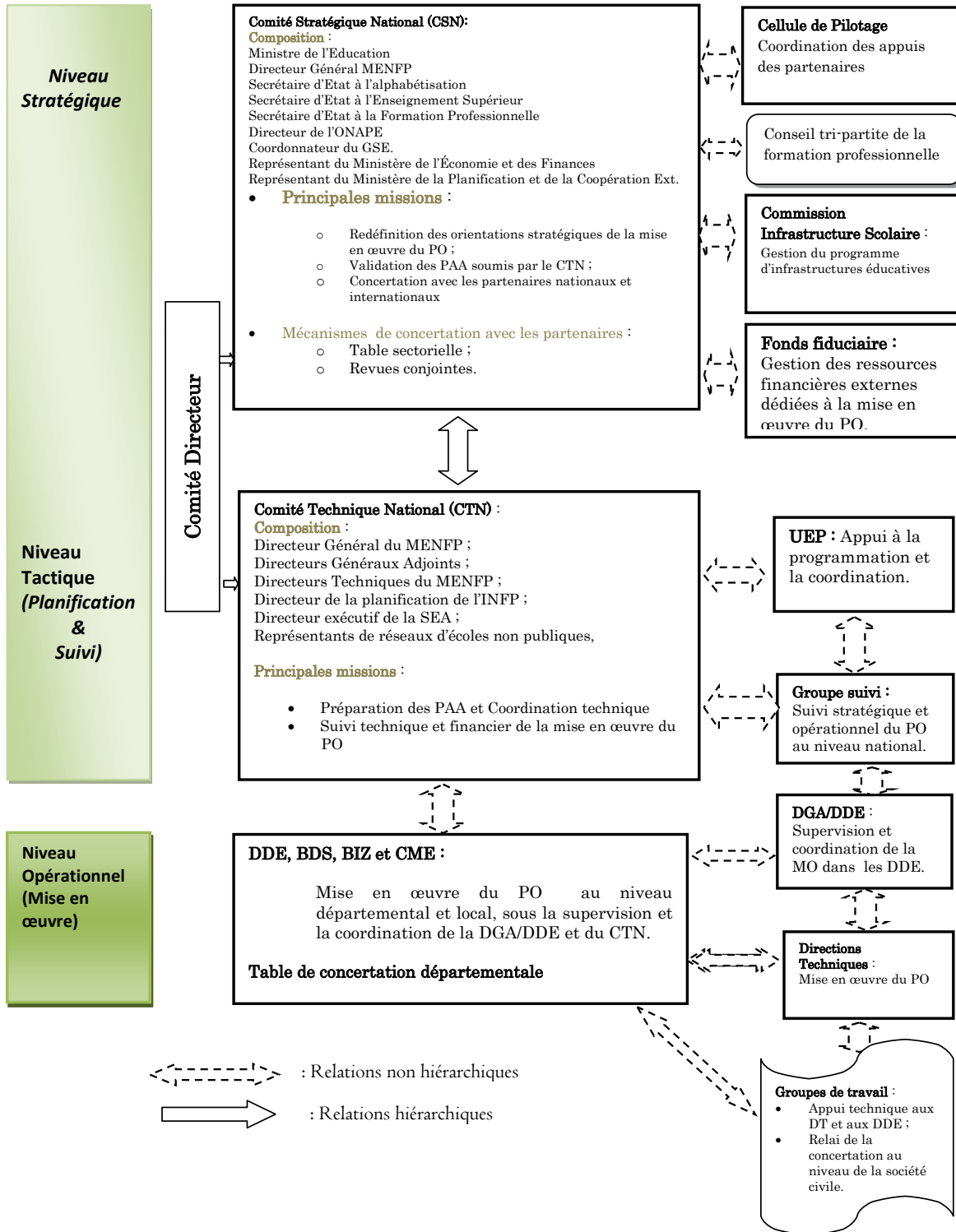
Le suivi-évaluation du PO vise à assurer que la mise en œuvre s'opère conformément à la planification initiale. De ce fait, il sera nécessaire de collecter et de disposer de données dont l'analyse, à travers les indicateurs, renseignera : i) sur les résultats obtenus en rapport avec l'exécution physique et financière des actions planifiées (suivi-évaluation); et ii) orientera également la prise de décision pour les actions futures compte tenu des écarts enregistrés et des réajustements nécessaires.

### **4.2.1. Organisation du suivi**

Le suivi (technique et financier) de la mise en œuvre du plan sera assuré au premier niveau par les Directions Techniques, qui produiront des rapports trimestriels sur l'état d'avancement de la mise en œuvre dans leur sous-secteur respectif. Elles seront aidées en cela par les groupes de travail. Chaque Direction technique disposera du manuel de procédures et des outils de suivi. Les rapports de suivi seront soumis à la Coordination Technique Nationale du MENFP qui en assurera la consolidation pour soumission au CSN.

Au niveau départemental, le suivi sera assuré par les principaux organes d'exécution composés des structures de la Direction départementale, du Bureau du DDE, des Bureaux de district scolaire (BDS) et des Bureaux d'inspection de zone (BIZ), avec l'implication des APE et des CME et l'appui des groupes de travail. Les rapports de ces groupes serviront à alimenter ceux des

**Figure 4.1**  
**Organisation de la mise en œuvre du PO**





directions techniques.

Pour tout le plan, la coordination d'ensemble (au niveau national) sera assurée par un groupe de suivi composé de la Direction Générale (responsable du groupe), de la Direction de la Planification et de la Coopération externe (DPCE)<sup>70</sup>, de l'Unité d'Études et de Programmation; de la Direction Générale Adjointe aux DDE ; de l'Office National de Partenariat en Education et de la Direction de l'INFP.

Au dernier trimestre de l'année, l'UEP (avec l'appui du CTN) préparera un rapport annuel technique et financier sur la base : 1) des rapports trimestriels (tant techniques que financiers) soumis par les différentes Directions techniques et départementales, 2) du rapport financier soumis par la DAA et 3) de toutes autres études opportunes. Ce rapport annuel, validé par la Direction générale, servira de base à la revue sectorielle et la préparation du plan d'action de l'année suivante.

Les Revues sectorielles annuelles permettront de faire l'évaluation technique et financière annuelle de la mise en œuvre des PAA et du PO, de déceler les écarts tant sur le plan des résultats que sur celui des financements, de discuter des problèmes rencontrés et d'y apporter, de concert avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), des ajustements nécessaires. Cette démarche doit aussi permettre de valider la programmation pour l'année suivante.

#### **4.2.2 Evaluation du plan**

Trois types d'évaluation sont envisagées dans le cadre de la mise en œuvre du plan : une évaluation annuelle des POA, une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale du PO. Ces évaluations ont toutes les trois pour objectif de faciliter les prises de décision en termes d'ajustements techniques ou financiers, éventuellement de réorienter les options stratégiques ou de redéfinir les objectifs du plan.

- L'évaluation annuelle sera à la charge du Groupe de Suivi et d'Évaluation. Alimentée par les rapports de suivi, elle se fera chaque dernier trimestre de l'année et devra permettre sur la base d'une analyse des résultats obtenus et des contraintes rencontrées dans la mise en œuvre du plan pour une année donnée, de préparer le Plan d'action pour l'année suivante (POA). La Revue annuelle de l'éducation permettra d'informer l'ensemble des PTF sur l'évolution des réalisations et de recueillir leurs conseils et recommandations quant aux ajustements à effectuer.
- L'évaluation à mi-parcours sera une évaluation externe réalisée par des groupes externes (universités, instituts ou firmes de consultation), de concert avec les partenaires techniques et financiers. Elle fournira au Ministère les éléments nécessaires (faits, analyses et recommandations) pour apprécier le processus de la refondation dans sa globalité et prendre les décisions qui s'imposent pour sa poursuite en l'état ou sa réorganisation.
- L'évaluation finale sera réalisée, après les cinq années de mise en œuvre du plan, selon les mêmes principes que l'évaluation externe à mi-parcours. Axant ses analyses sur l'ensemble du plan (et de sa mise en œuvre), elle indiquera le degré d'atteinte des objectifs et résultats. Elle mettra en exergue les leçons à tirer dans le cadre de la reformulation du nouveau plan d'éducation.

---

<sup>70</sup>- Cette Direction sera transformée en une Direction des statistiques et de la prospective (voir chapitre 2, Axe gouvernance)

Les ressources financières nécessaires aux évaluations externes (mi-parcours et finale), seront dégagées des fonds consacrés à la gouvernance et au renforcement des capacités du système.

#### 4.2.3. Principaux indicateurs de suivi-évaluation

Quatre grandes catégories d'indicateurs serviront de base pour le suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan. Ce sont, des indicateurs d'accès et de participation, d'efficacité interne et de qualité, de gouvernance et des indicateurs financiers, sans que la liste des indicateurs définis sous chacune de ces catégories ne soit exhaustive. En plus des moyennes nationales, ces indicateurs, selon leur nature et dans la mesure du possible, seront désagrégés par sexe, niveau d'enseignement, secteur, milieu géographique et par catégories socioéconomiques. Ces indicateurs permettront - à travers les évaluations - de suivre le degré d'avancement vers l'atteinte des principaux résultats du plan et des objectifs poursuivis. D'autres indicateurs complémentaires pour le suivi régulier sur le terrain pourront être définis par les groupes de suivi du plan.

##### a. Indicateurs d'accès et de participation

- Taux de préscolarisation des enfants de 4 et 5 ans ;
- Taux net d'admission en première année du fondamental ;
- Taux brut de scolarisation pour les deux premiers cycles du fondamental ;
- Taux net de scolarisation pour les deux premiers cycles du fondamental ;
- Proportion d'élèves scolarisés dans le secteur public ;
- Taux d'achèvement des deux premiers cycles du fondamental ;
- Nombre d'enfants d'âge scolaire hors du système ;
- Taux de transition au 3ème cycle du fondamental ;
- Taux d'admission en 1ère année du secondaire ;
- Taux brut de scolarisation dans le secondaire ;
- Pourcentage d'enfants du non public bénéficiant de la subvention de l'Etat ;
- Nombre d'étudiants à l'enseignement supérieur par tranche de 100 000 habitants ;
- Pourcentage d'étudiants dans le secteur public ;
- Nombre de nouveaux inscrits en formation professionnelle ;
- Nombre de diplômés de la formation professionnelle ;
- Nombre de personnes alphabétisées et post alphabétisées.

##### b. Indicateurs d'efficacité interne et de qualité

- Taux de redoublement aux deux premiers cycles du fondamental ;
- Taux de promotion en 3ème et en 5ème du fondamental 1 et 2 ;
- Taux de redoublement au 3ème cycle du fondamental ;
- Taux de redoublement au secondaire ;
- Pourcentage d'enseignants qualifiés dans les deux premiers cycles du fondamental ;
- Pourcentage d'agents éducatifs ayant reçu une formation ;

- Pourcentage d'élèves disposant de kits et de manuels scolaires dans les deux premiers cycles du fondamental ;
- Pourcentage d'élèves bénéficiant d'une ration alimentaire journalière ;
- Pourcentage d'écoles fondamentales équipées en fournitures, équipements et matériels didactiques adéquats ;
- Pourcentage d'écoles secondaires disposant de bibliothèques, et/ou de laboratoires ;
- Pourcentage d'élèves des deux premiers cycles du fondamental maîtrisant les notions essentielles de mathématiques, d'écriture, de lecture et de communication ;
- Pourcentage d'écoles réhabilitées et équipées ;
- Pourcentage d'écoles disposant d'installations sanitaires réglementaires et d'infrastructures d'eau potable ;
- Pourcentage de centres de formation professionnelle et technique équipés ;
- Pourcentage de formateurs (acteur formel et informel) de la formation professionnelle ayant reçu une formation pédagogique.

### **c. Indicateurs de gouvernance**

- Degré de respect des principes de base dans la passation des marchés publics ;
- Nombre de PTF acceptant de fournir un appui sectoriel selon les modalités du cadre partenarial ;
- Nombre de PTF fournissant leur appui budgétaire direct à la DAA et gérée par celle-ci selon les normes de la comptabilité publique;
- Nombre de conseils d'écoles correctement informés des réformes proposées dans le cadre du PO
- Pourcentage d'écoles non publiques accréditées ;
- Pourcentage de nouvelles écoles construites conformément aux normes du MENFP;
- Niveau de dotation des structures centrales et déconcentrées en ressources humaines et matérielles nécessaires ;
- Degré d'efficacité des structures du MENFP ;
- Taux de promotion selon les normes par catégorie de personnel ;
- Les modalités définies pour la répartition des enseignants dans les établissements scolaires sont appliquées;
- Pourcentage de dépenses totales consacrées à la formation des cadres;
- Loi portant création du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) votée et mise en application ;
- Disponibilité régulière sur une base annuelle de statistiques fiables à tous les niveaux du système ;
- Pourcentage de cadres du MENFP intégrant un cycle de formation supérieur à leur niveau actuel ;
- Degré de respect du principe de reddition de compte à tous les niveaux du Ministère ;

- Pourcentage d'écoles disposant de conseil d'écoles (CE) fonctionnels ;
- Nombre moyen de supervision (avec rapport d'inspection) par école par année.

#### d. Indicateurs financiers

- Part du budget de l'éducation dans le budget de l'Etat ;
- Part du budget de l'éducation consacrée à l'enseignement fondamental et aux autres sous-secteurs ;
- Pourcentage des dépenses d'éducation dans le budget;
- Taux de décaissement de fonds externes par rapport aux engagements pris ;
- Taux d'absorption des budgets courant et d'investissement (par DDE) ;
- Part des dépenses courantes consacrées aux dépenses hors salaires ;
- Part des dépenses courantes consacrées à la subvention dans le non public ;
- Pourcentage des dépenses d'éducation consacré par élève (et aussi par jeune formé).

#### 4.3. Risques et stratégies de mitigation

La mise en œuvre de ce Plan est sujette à un certain nombre de risques qu'on ne peut ignorer et auxquels on doit s'efforcer d'anticiper des solutions :

- **Faiblesse du financement interne** : Le poids des dépenses publiques actuelles d'éducation dans le budget de la République est insuffisant pour adresser convenablement les problèmes auxquels est confronté ce secteur. Dans le cadre de ce Plan, la proportion de 25 % du budget de la République est retenue comme objectif. La non-atteinte de cet objectif est un risque réel susceptible d'entraver la mise en œuvre du plan en augmentant le déficit de financement et incidemment la dépendance vis-à-vis des fonds bi- et multilatéraux. Une solution obligatoire passe par la réforme des finances publiques avec une meilleure gouvernance économique. Mais, puisque ce passage obligé n'est pas du ressort du secteur Education, une solution de réserve peut passer par une rationalisation des dépenses publiques d'éducation, la création d'un Fonds pour l'éducation alimenté par le secteur privé haïtien, la société civile, des compatriotes de la diaspora et toute autre levée de fonds externe ;
- **Mobilisation des ressources externes** : Le financement souhaité du Plan Opérationnel pour les 5 prochaines années avoisine les 4.3 milliards de dollars U.S. La Banque Interaméricaine de Développement a pris officiellement des engagements pour appuyer le Secteur de l'Education pour un montant de 250 millions pour la période du Plan. Dans le cas où des facteurs externes affectent négativement des promesses de financement qui auront été obtenues, de nouvelles démarches auprès de la coopération bi- et multilatérale et de Fondations étrangères pourront être envisagées au lieu de redéfinir les objectifs préalablement fixés au niveau des différents axes d'intervention ;
- **Capacité d'absorption du Ministère** : Un risque assez important réside dans la capacité du Ministère à réaliser les dépenses selon le calendrier d'exécution prévu tout en respectant aussi les normes administratives en matière de décaissements et d'exigence des pièces justificatives. Le renforcement des capacités du Ministère en matière de planification va diminuer sensiblement ce risque. Cependant, l'aspect le plus important réside dans le renforcement de la Direction Administrative en matière de gestion budgétaire, de passation

de marchés, de gestion de fonds fiduciaire. Un tel fonds est déjà validé par le Ministère de l'Économie et des Finances et en opération avec le concours de la Banque Mondiale.

- Résistance au changement : Dans tout secteur ou organisation où des réformes sont mises en œuvre, une certaine forme de résistance au changement est toujours observée. Dans cette optique, le Ministère adoptera un comportement proactif en mettant en place une campagne de motivation pour cette réforme et des programmes de formation, en valorisant la profession enseignante, et en créant les conditions gagnantes pour une meilleure rétention des capacités.
- Appui du public à la réforme : Un désintérêt du public à cette réforme peut démotiver les parents, les enseignants, les élèves et peut aussi déboucher sur des questionnements des pouvoirs publics et aussi de la communauté internationale. Pour réduire ce risque, le Ministère doit également se montrer proactif en mettant en place une campagne de sensibilisation visant à obtenir et renforcer l'appui du public à la réforme.
- Volonté politique de toutes les branches du Pouvoir Politique : La validation de ce Plan par l'Exécutif constitue une première étape ou encore une condition nécessaire de sa mise en œuvre. Cependant, la compréhension et l'accompagnement du Pouvoir Législatif sont tout aussi indispensables pour le vote des textes de loi appropriés et de l'enveloppe budgétaire nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés au niveau des différents axes d'intervention.

# Annexes

### Annexe A

## Plan d'une école fondamentale de 9 salles de classe avec les 2 espaces préscolaires



## Annexe B

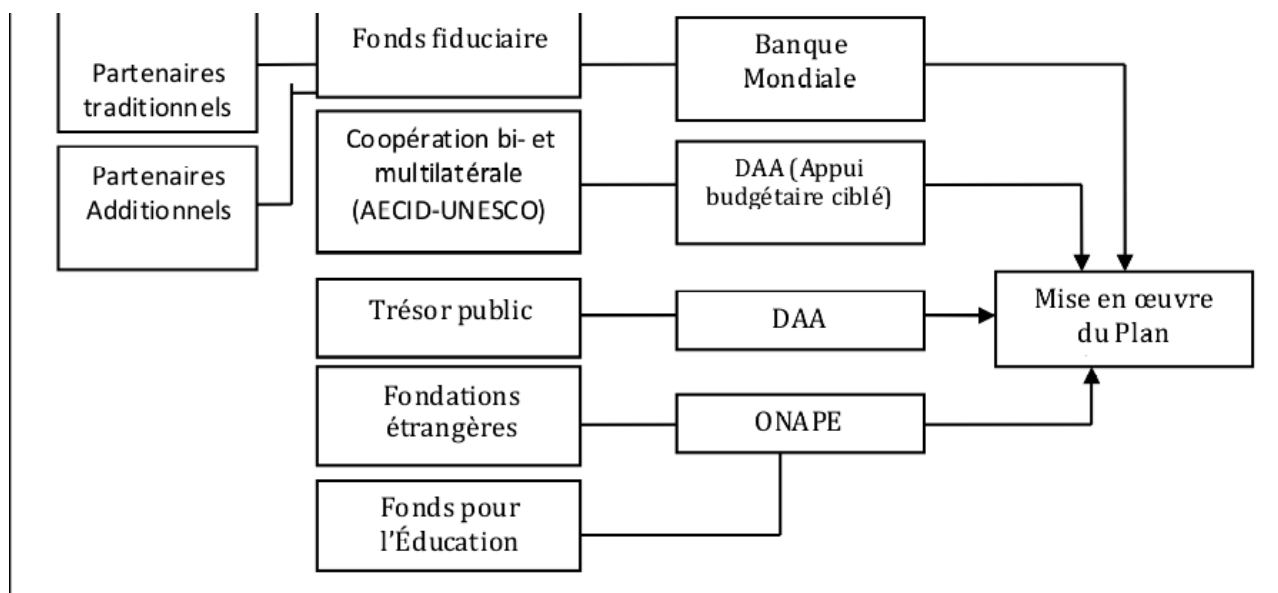
### Détails sur la structure de Gouvernance du FAEPT

La structure de Gouvernance du Fonds consistera en quatre entités clés :

- i) *Le Conseil de Gestion (CG)* : Le CG sera responsable pour la direction stratégique du Fond et la mise-en-œuvre en général. Les responsabilités incluent l'approbation des critères d'éligibilité pour le volet « investissements innovateurs » et l'approbation du plan de travail annuel. Le CG sera composé du Ministre de l'Éducation, un représentant du Ministère des Finances, un représentant des bailleurs, et un représentant du secteur non-public.
- ii) *Le Comité de Pilotage du Programme (CPP)* : Le CPP sera responsable de la supervision de l'exécution du Fond et la révision des rapports trimestriels de l'Unité de Coordination. Les membres du CPP seront: un représentant du Ministre de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, le Directeur-Général du MENFP, le Directeur de la Cellule de Pilotage, un représentant du Ministère des Finances, un représentant de chaque bailleur contributeur d'au moins USD 1 M au FAEPT, le coordonnateur du Groupe Sectorielle d'Éducation (GSE), un représentant du secteur non-public (COSPE, par exemple), et une représentante de la société civile. Le CPP sera présidé par le Directeur-Général du MENFP, et aura des réunions trimestrielles.
- iii) *Le Comité Technique (CT)* : La responsabilité principale du CT sera l'évaluation des demandes de financements sous le volet « investissements innovateurs » et la sélection des propositions). Le groupe sera composé d'un représentant de la coordination du Projet EPT, un représentant du Directeur-General du MENFP, un représentant des bailleurs, et le chargé de projet de la Banque mondiale, qui présidera les réunions. Au besoin, un représentant de la direction technique concernée sera adjoint au CT.
- iv) *L'Unité de Coordination EPT (UCP)* : L'Unité de Coordination qui gère les fonds de l'ACDI, de la Banque de développement des Caraïbes (BDC) et de l'Association Internationale pour le Développement (IDA) exécutera les fonds de la composante 1 « Appui à l'EPT ».
- v) *L'Administrateur* : La Banque mondiale aurait le rôle d'administrateur du Fond. Les responsabilités seraient :
  - a. Secrétaire du CPP et du CT, y inclus la préparation des documents et la rédaction des minutes des rencontres
  - b. Gestion financière du Fond, y incluses la préparation et la distribution des rapports trimestriels aux bailleurs de fonds
  - c. Assurer que les procédures fiduciaires de la Banque mondiale (passation de marche, gestion financière, etc.) soient suivies à la lettre
  - d. Organiser des visites de supervision périodique du Fond, ensemble avec le CT et le CPP
  - e. Evaluer les résultats des investissements du Fond.



## Annexe C Mecanisme de financement du PO



## Annexe D Les grandes recommandations du GTEF

No 1. Mettre en place un dispositif intégré d'éducation et de protection de la petite enfance (DIPE) qui tienne compte des différentes catégories de besoins des enfants et qui responsabilise les collectivités territoriales dans des programmes d'actions qui incluent la nutrition, la santé scolaire, la participation des parents, les activités éducatives.

No 2. Faire de l'obligation scolaire une réalité en Haïti ainsi que de la gratuité qui en est le corollaire; en mobilisant tous les moyens nécessaires pour que cet objectif s'applique aux deux premiers cycles de l'enseignement fondamental à l'horizon 2015 et aux trois cycles à l'horizon 2020; tant dans le secteur public que dans le secteur non public.

No 3. Accroître l'offre publique d'éducation en privilégiant les communes les plus défavorisées dans la carte de pauvreté, en commençant par construire une école fondamentale dans chacune des 143 sections communales dépourvues d'écoles publiques.

No 4. Servir à tous les écoliers du Fondamental au moins un repas par jour en privilégiant une diète équilibrée basée principalement sur les produits locaux.

No 5. Privilégier le créole comme langue d'apprentissage dans les deux premiers cycles de l'école fondamentale et rendre l'écolier fonctionnel dans les deux langues officielles du pays dès la fin du deuxième cycle fondamental.

No 6. Rendre le diplômé de l'École fondamentale, en plus d'une bonne maîtrise de l'écrit dans les deux langues nationales, fonctionnel dans les deux langues étrangères : l'anglais et l'espagnol.

No 7. Réviser le curriculum de l'école fondamentale pour y rendre plus prégnants les objectifs et les valeurs destinées à porter le nouveau projet de société du pays en adoptant un nouveau socle de compétences pour l'école obligatoire basé sur la maîtrise des deux langues nationales, la pratique de l'anglais et de l'espagnol, la capacité à apprendre par soi-même, l'ouverture sur une culture humaniste universelle mais tournée sur la connaissance de la Région Amérique Latine et Caraïbes, la maîtrise du raisonnement scientifique et des outils des technologies de l'information, la maîtrise des règles qui renforcent le sens de la citoyenneté, la culture de la paix et le respect de l'environnement.

No 8. Revoir le système d'évaluation des apprentissages : encourager l'évaluation formative au niveau des établissements, confirmer la décision de promotion automatique entre la 2ème et la 3ème année et entre la 3ème et la 4ème année du Fondamental, supprimer l'examen d'état de 6ème année et le baccalauréat première partie

No 9. Revoir la politique de l'Etat en matière d'ouvrages scolaires et privilégier, dans un premier temps, l'adoption d'un livre unique au niveau du premier cycle fondamental.

No 10. Réviser les politiques et les programmes de formation des maîtres en privilégiant la professionnalisation et en associant à la démarche de formation les facultés des sciences de l'éducation des universités reconnues par l'Etat et en incitant celles-ci à offrir des programmes innovants de formation continue basés sur la maîtrise des compétences disciplinaires et pédagogiques.

No 11. Redéfinir le partage des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales en mettant en place des Commissions municipales de l'Education (CME) placées sous la présidence du maire et composée de représentants de la mairie et des CASECS de la commune, de la direction départementale d'éducation (DDE), des réseaux associatifs d'écoles non publiques, avec un mandat de prendre en charge graduellement la gestion des équipements scolaires au niveau de l'école fondamentale, la gestion des programmes et des personnels continuant de dépendre du ministère de l'éducation à travers ses DDE.

No 12. Dispenser au niveau du secondaire un enseignement général d'une durée de 4 ans, avec des programmes rénovés faisant suite au Socle commun de connaissances et de compétences établi pour la scolarité obligatoire au fondamental et sanctionnée par un seul examen d'Etat de fin d'études secondaires (et par voie de conséquence la suppression du baccalauréat première partie) avec possibilité pour les 100 premiers lauréats d'accéder à l'Université sans concours d'entrée, sur seule base d'une analyse de leurs dossiers qui prendra en compte la relation entre leurs performances dans les différentes disciplines et les programmes dans lesquels ils s'inscrivent..

No 13. Mettre en place un système d'incitations en vue d'encourager la production de manuels scolaires pour le secondaire ainsi que l'implantation par le secteur privé et les municipalités de laboratoires accrédités par le ministère de l'éducation, pouvant desservir plusieurs établissements pour les travaux pratiques scientifiques et technologiques.

No 14. Réorganiser les institutions s'occupant de la formation technique et professionnelle en un dispositif intégré de formation orienté vers le marché du travail en transformant l'INFP en une structure de gestion tripartite et en faisant appel à l'approche par compétence comme démarche générale de transformation du système de formation professionnelle.

No 15. Alphabétiser 2 500 000 personnes et mettre en place des activités de post-alphabétisation pour 3 millions de personnes, sur l'horizon 2010-2015, en reprenant le dispositif du plan global préparé par la SEA depuis 2006, et en mobilisant les services des ONGs, des écoles, des institutions religieuses, des mairies et autres services publics.

No.16. Mettre en place une structure d'éducation des adultes qui permet d'orienter les écoliers surâgés et les adultes neo-alphabétisés vers l'enseignement fondamental et secondaire ou vers l'apprentissage de métiers dans les domaines de l'agriculture, de l'industrie et des services.

No 17. Adopter une nouvelle loi sur l'enseignement supérieur et universitaire prévoyant la mise en place d'un ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en charge de la régulation du secteur, une conférence des recteurs et présidents d'universités reconnues par l'Etat, un dispositif d'assurance qualité (pour l'accréditation des programmes), un nouveau mode de financement de l'enseignement supérieur orienté à la fois vers l'offre (pour soutenir la recherche et l'innovation) et la demande (subvention, bourses et crédit éducatif).

No 18. Soutenir la réforme de l'Université d'Etat d'Haïti en mettant à sa disposition, dans le cadre d'un contrat-plan quadriennal, les ressources nécessaires pour qu'elle se dote d'un vrai campus universitaire et réalise les réformes académiques et administratives qui doivent la transformer en une université d'excellence pour Haïti et la Caraïbe. Le contrat-plan, renouvelable, prévoira les ressources du Trésor public à affecter à ses programmes d'investissement et à son fonctionnement sur la base d'objectifs, de stratégies, de modes opératoires, d'indicateurs de performance et de mécanismes d'évaluation et de critères de redevabilité convenus entre l'Etat et l'UEH.

No 19. Développer et consolider un deuxième réseau d'Universités publiques autonomes en région, dotées de moyens de mettre en œuvre de véritables programmes de recherche et de services à la société, en soutien de l'effort de décentralisation et de diversification de l'enseignement supérieur.

No 20. Initier la mise en place d'un Institut haïtien supérieur de mathématiques comme premier embryon d'un réseau d'instituts caribéens de mathématiques (Caribbean Institutes of Mathematical Sciences-CIMS) en charge de former de jeunes mathématiciens de talents. Le premier institut sera installé dans une ville de province et recevra, sur la base d'un concours national, les meilleurs candidats du pays.

No 21. Etablir un système d'incitations pour l'enseignement supérieur en le rendant éligible aux avantages du Code des investissements et en mettant en place des mécanismes d'incitation financière ciblés en vue d'encourager la recherche et l'innovation scientifique et technologique au sein des universités.

No 22. Créer un Institut interuniversitaire International de Hautes d'Etudes en Haïti en tant que centre de ressources documentaires accessibles en ligne et en tant que lieu de mémoire et espace d'échanges interdisciplinaires, notamment avec les universités de l'Amérique Latine et de la Caraïbe.

No 23. Réviser les statuts des enseignants d'une manière réaliste en mettant en place une combinaison de moyens impliquant l'adoption d'une grille salariale définie non pas en fonction du niveau de la classe d'affectation mais en fonction du niveau de qualification de l'enseignant, la réglementation de la rémunération pratiquée par les établissements privés accrédités, la mise en place de dispositifs d'incitation tels que fonds de pension, la possibilité d'accès à des logements sociaux dans le cadre d'un programme spécial, des facilités pour la formation continue, etc. mais aussi l'obligation pour chaque enseignant d'obtenir un permis d'enseigner.

No 24. . Introduire dans le plan de révision de la Constitution de 1987 une clause éliminant les dispositions relatives au rôle de l'université d'Etat d'Haïti dans la décision de l'Etat d'autoriser le fonctionnement de nouvelles institutions d'enseignement supérieur.

No 25. Adopter une nouvelle loi établissant un Conseil national de l'éducation devant servir comme organe de consultation pour le ministère de l'Education dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques de l'éducation et dont la composition fera place aux partenaires de l'Etat tels que les associations des parents d'élèves, les syndicats d'enseignants, les réseaux associatifs d'écoles non publiques, le secteur privé des affaires, les ONGs et les organisations de la société civile.

No 26. Créer un institut de recherche pédagogique comme organe d'expertise et de conseil pour le compte du ministère de l'Education, placé sous la double tutelle du ministère de l'Education et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche et avec la mission d'animer la communauté éducative par la conduite de travaux de recherche en éducation et de mettre les résultats de la recherche au service de l'innovation pédagogique et du pilotage national de l'éducation.

No 27. Rendre au ministère de l'Education le contrôle du système de planification et de gestion des projets en supprimant les unités techniques d'exécution et en confiant la responsabilité de gestion de ces projets aux directions centrales ou déconcentrées concernées par ces projets.

No 28. Accroître le financement public de l'éducation en relevant, dans le budget national, la part des dépenses publiques consacrées à l'éducation, d'abord à 20% à partir de 2011, puis à 25% en 2015, et enfin à 30% en 2025.

No 29. Diversifier les sources de financement de la formation en transformant la Taxe sur la Masse Salariale (TMS) en taxe d'apprentissage affectée aux programmes de formation professionnelle, en mettant en place un système d'incitation pour les entreprises qui investissent dans des activités de formation professionnelle et en responsabilisant les usagers pour certains programmes de formation.

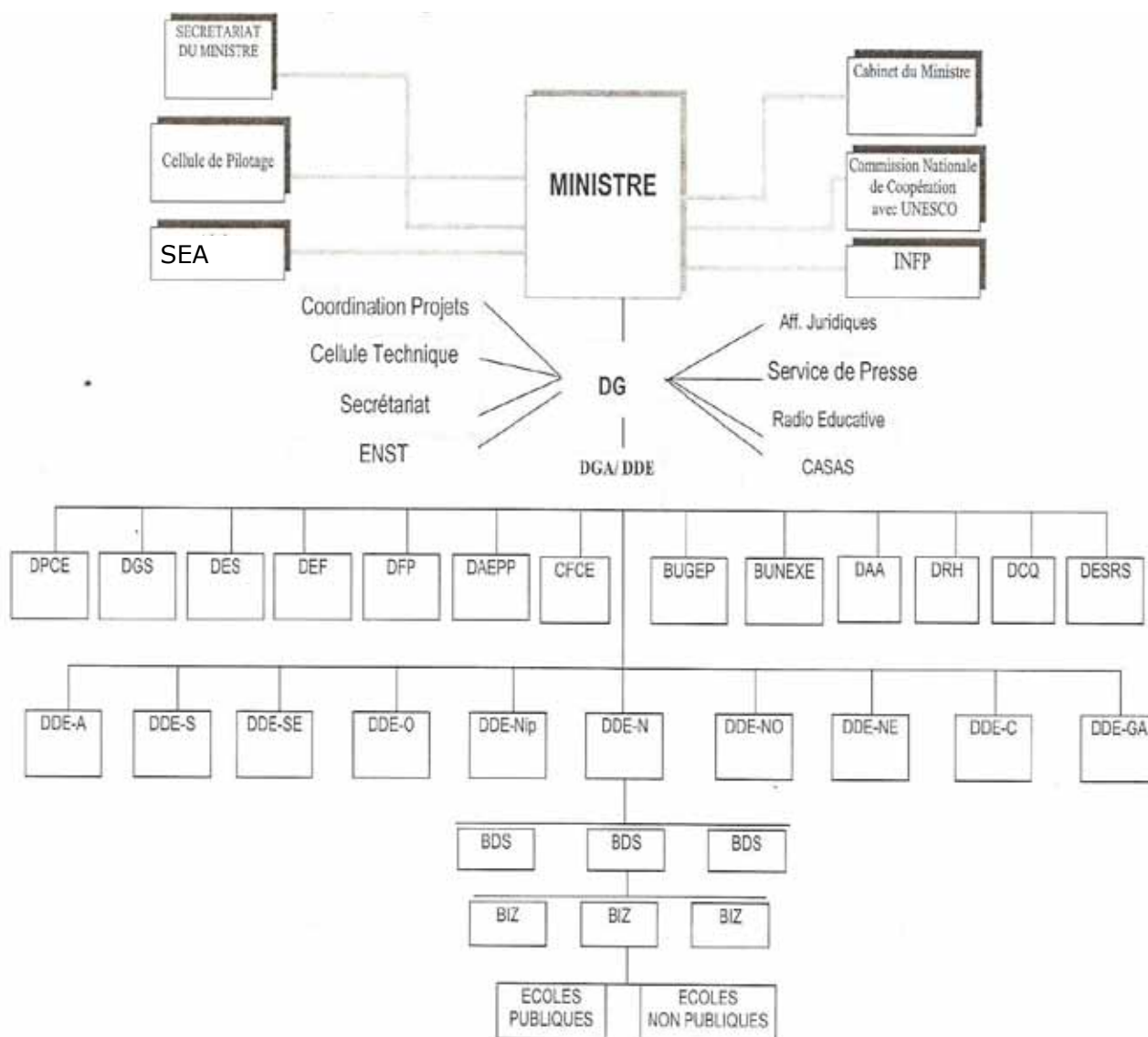
No 30. Créer un Fonds national de 250 millions de dollars pour la reconstruction des universités haïtiennes en apportant une contribution directe aux universités privées et en modernisant l'infrastructure technologique nationale en vue de faciliter le développement de l'enseignement numérique.

No 31. Définir un cadre national d'action concertée avec les ONG sanctionné par une convention Etat-ONG articulée autour de la poursuite cohérente des grands objectifs nationaux d'éducation, en priorisant dans un premier temps l'objectif d'école fondamentale gratuite et obligatoire.

No 32. Mettre en place une structure d'accueil et de gestion de la mobilité des compétences haïtiennes vivant à l'étranger en vue de relever rapidement le niveau des services académiques et administratifs mis à la disposition des institutions éducatives haïtiennes.

No 33. Adopter un pacte national d'éducation sanctionné par les partis politiques, l'exécutif, le Parlement, les organisations syndicales et patronales et les organisations non gouvernementales mettant en évidence les objectifs de l'accès universel au niveau fondamental, le renforcement de la gouvernance publique de l'éducation, la responsabilisation des pouvoirs locaux dans la gestion de proximité du système scolaire.

## Annexe E Organigramme actuel du MENFP



**Cadre Partenarial  
Entre**

**Le Ministère de l'Éducation Nationale et de  
la Formation Professionnelle**

**Et  
Ses Partenaires Techniques  
et Financiers du secteur de l'éducation**

**Pour la mise en œuvre du Plan Opérationnel vers la  
refondation du système éducatif haïtien**

**Port-au-Prince, Octobre 2012**

4.2. Engagements nationaux :

- Conférences de Washington et de New York.
- Engagement face au Document de Stratégie Nationale pour la Croissance et pour la Réduction de la Pauvreté (DSNCRP) et en fonction des priorités nationales définies dans les documents stratégiques suivants :
- Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement National d'Haïti (PARDNH) ;
- Plan Stratégique de Développement d'Haïti (PSDH)
- Rapport du GTEF ;
- PO pour le secteur de l'éducation.

**Portée**

5. Ce Cadre Partenarial s'applique aux signataires (PTF et MENFP) et vise également à encourager l'ensemble des intervenants (autres PTF, intervenants du secteur non-public dont les structures associatives, universités étrangères, fondations non publiques, ONG,...) appuyant le développement du secteur de l'éducation à suivre les principes énoncés dans le présent document, sous le leadership du MENFP. Il couvre l'ensemble des fonds qui pourraient être attribués au secteur de l'éducation.
6. Ce Cadre Partenarial n'est pas un traité international. Sa signature ne constitue ni un engagement financier ni un engagement légal de la part des signataires. Il n'impose pas et n'a pas l'intention d'imposer des obligations légales ou de valeur juridique, tant au point de vue du droit haïtien qu'international. Cependant, ce document constitue un cadre de collaboration et un engagement moral face au défi de la refondation du système éducatif haïtien.

**Objectif**

7. L'objectif général du Cadre Partenarial est de favoriser la collaboration entre les signataires afin d'assurer la mise en œuvre efficace, efficiente et coordonnée de la politique du GdH dans le secteur de l'éducation.
8. Pour atteindre cet objectif, il est envisagé la mise en place graduelle d'une approche programme dans le secteur de l'éducation. Cette approche favorisera, à terme, la mise en commun des ressources de l'État et de ses partenaires pour l'appui au secteur de l'éducation, au bénéfice d'une plus

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, a circled 'A' in the center, and several other initials and marks on the right.

## Contexte

1. Suite aux recommandations du Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation (GTEF), le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) a préparé un Plan Opérationnel (PO) pour la réforme globale du secteur de l'éducation. Afin d'atteindre les résultats escomptés, il est essentiel que la mise en œuvre du PO se fasse avec la participation de tous les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) de manière coordonnée sous le leadership du MENFP, selon des mécanismes appropriés.
2. Dans ce contexte, et dans un souci d'améliorer l'efficacité de l'aide, le Gouvernement d'Haïti (GdH) et les PTF ont établi le présent Cadre Partenarial. Cet outil traduit la volonté des autorités haïtiennes et des partenaires signataires de développer et de mettre en place un cadre de collaboration en appui à la mise en œuvre efficace, coordonnée et transparente du PO.

## Fondements

3. Le MENFP est responsable du développement du secteur de l'éducation et assure la coordination et le suivi de la mise en œuvre des politiques et des programmes. Il doit assurer l'offre de services éducatifs de qualité à la population. Bien que ces services soient fournis majoritairement par le secteur non public, il se doit d'assurer son rôle de régulateur des activités du secteur.
4. La politique éducative de laquelle découle ce Cadre Partenarial est basée sur les engagements suivants :
  - 4.1 Engagements internationaux :
    - Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD);
    - Éducation Pour Tous (EPT);
    - Initiative de Mise en Œuvre Accélérée de l'Éducation Pour Tous (IMOA-EPT), devenue Partenariat Mondial de l'Éducation (PME);
    - Déclaration de Paris;
    - Plan d'Action d'Accra;
    - Principes d'engagement international dans les États fragiles.

Handwritten signatures and initials in the bottom right corner of the page, including a large signature, several smaller initials, and a vertical list of initials on the right side.

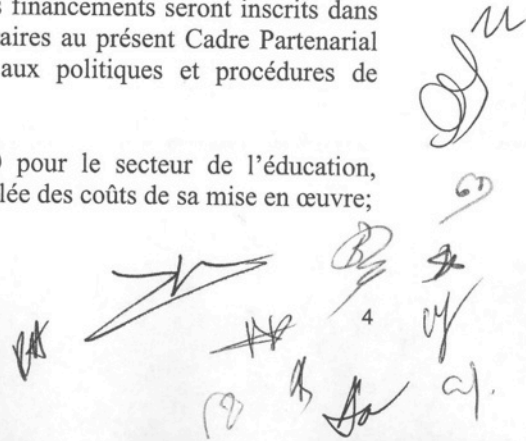


grande cohérence et d'une meilleure efficacité des actions de développement.

9. La mise en place d'une approche programme sectorielle signifie notamment un appui coordonné des partenaires (GdH et PTF) à la mise en œuvre du PO, l'harmonisation dans la mesure du possible des pratiques, procédures et modalités des PTF, la réalisation de revues conjointes et le maintien d'un dialogue structuré entre l'État et ses partenaires.

### Principes généraux

10. Les signataires du Cadre Partenarial s'entendent sur les principes généraux suivants :
  - Le GdH reconnaît son devoir de mettre en œuvre des pratiques de bonne gouvernance, les principes démocratiques, le respect des droits de la personne et la primauté du droit. Ces principes fondamentaux sont les conditions de base de la coopération et de l'aide. Leur non-respect peut avoir des conséquences sur le maintien de l'aide que fournissent les bailleurs à l'appui du PO;
  - Le GdH assure le leadership en matière de développement, de mise en œuvre et de suivi des politiques et des programmes pour le secteur de l'éducation, ainsi qu'en matière de coordination de l'aide au développement du secteur tant au niveau central qu'au niveau déconcentré;
  - Le Cadre Partenarial constitue le cadre privilégié de dialogue, de coordination et d'harmonisation des appuis au PO;
  - Les financements des PTF s'inscrivent dans le cadre du PO du GdH et de ses documents de référence. Ces financements seront inscrits dans des accords distincts que les signataires au présent Cadre Partenarial pourront conclure conformément aux politiques et procédures de chacun des signataires;
  - L'approbation par le GdH du PO pour le secteur de l'éducation, incluant une appréciation plus détaillée des coûts de sa mise en œuvre;



Handwritten signatures and initials in the bottom right corner of the page, including a large signature, a signature with the number '4' below it, and several other initials and marks.

- Les financements des PTF pourront prendre différentes formes, tout en visant à évoluer vers une harmonisation croissante en matière de procédures et de modalités, et vers un alignement croissant sur les procédures nationales.

Cet alignement sera fonction des améliorations réalisées par le GdH, notamment dans les domaines suivants :

- La planification stratégique et opérationnelle, la gestion financière, administrative et technique du MENFP;
- La mise en œuvre des principales actions du plan de réforme de la gestion des finances publiques s'appliquant au secteur de l'éducation, tel que prévu dans la matrice commune en matière d'appui budgétaire;
- La gestion de l'ensemble des actions du secteur et de sa capacité d'assumer son rôle de régulateur;
- La reddition de compte par l'intermédiaire de rapports financiers, d'exécution et de performance.

Les progrès dans ces domaines devraient faire l'objet d'une évaluation périodique de la part du GdH et des PTF sur la base d'indicateurs préalablement définis.

### Responsabilités

11. Les Partenaires Techniques et Financiers chercheront à :

- Inscrire leurs appuis au secteur de l'éducation dans le cadre du PO et à appuyer la réalisation de ses objectifs;
- Utiliser dans la mesure du possible les structures du MENFP et d'autres entités du GdH pour l'exécution et la gestion financière de leurs appuis;
- Harmoniser au mieux leurs procédures et modalités respectives y compris leurs mécanismes de suivi, d'évaluation et de vérification (audit) financière;

*Handwritten notes and signatures:*  
A large signature is written at the top right.  
Below it, the number "61" is written.  
At the bottom right, there are several smaller signatures and initials, including "af." and "5".

- S'efforcer de s'aligner progressivement sur les procédures du GdH de manière à améliorer l'efficacité de la mise en œuvre du PO et à réduire la charge administrative et les coûts d'opérations pour le GdH;
- Participer aux mécanismes de revues conjointes mis en œuvre par le MENFP pour évaluer les progrès du PO;
- Rendre compte de l'exécution de leurs initiatives en appui au PO;
- Participer au dialogue commun des politiques sur le développement, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'exécution et des performances du PO, y compris de son cadre budgétaire;
- Accompagner le MENFP dans son développement institutionnel, afin de renforcer son mandat et sa fonction d'agent régulateur du secteur et en tant que responsable d'une offre éducative de qualité.

12. Pour sa part, le MENFP est chargé de l'exécution du programme sectoriel en collaboration avec les autres ministères, notamment le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE). Il sera appuyé par le Conseil National d'Éducation et de Formation (CNEF) et l'Office National du Partenariat en Éducation (ONAPE). Dans ce cadre, il s'engage à :

- Approuver et mettre en œuvre le PO, qui précise les priorités du GdH pour les cinq prochaines années en éducation ainsi que les coûts et ressources humaines, matérielles et technologiques nécessaires ;
- Traduire le PO en plans de travail annuels budgétisés précisant les principales actions à entreprendre;
- Développer un cadre de mesure du rendement du PO comportant une matrice d'indicateurs de performance permettant le suivi des résultats escomptés sur une base annuelle et pluriannuelle ;
- Présenter des rapports en lien avec le processus de revue conjointe et en faisant état des progrès accomplis quant à la mise en œuvre du PO et des plans de travail annuels, en fonction notamment des indicateurs de performance et des résultats escomptés, et en informer les PTF;

*Handwritten notes and signatures:*  
 A large signature is written on the right side of the page.  
 Below it, the number "6" is written.  
 At the bottom right, there are several initials and a circled "10".

- Évaluer annuellement, en collaboration avec les PTF et l'ensemble des acteurs du secteur, les progrès accomplis quant à la mise en œuvre du PO et des plans de travail annuels, en fonction des indicateurs de performance et des résultats escomptés;
- Continuer à œuvrer au développement institutionnel du MENFP;
- Définir et articuler les liens qu'il maintient avec le secteur non-public dans l'offre éducative, incluant son rôle de régulateur;
- Assurer le fonctionnement et la coordination de la Table Sectorielle d'Éducation;
- Maintenir le dialogue et les mécanismes d'échange d'informations avec les PTF;
- Contribuer au maintien d'une gestion transparente des finances publiques.

#### Mécanismes de coordination

13. Les partenaires s'engagent à travailler selon un dispositif de coordination comprenant différentes structures notamment la Table Sectorielle d'Éducation (TSE), le Groupe Sectoriel d'Éducation (GSE) et les Tables de Concertation Départementales (TCD), ainsi qu'une série de groupes de travail devant faciliter la mise en œuvre du PO. Les termes de référence de ces structures, décrivant les participants ainsi que les rôles et modalités de fonctionnement, seront définis et validés par le MENFP et les PTF.
14. Un chef de file sera identifié parmi les PTF œuvrant dans le secteur de l'éducation pour une période de deux ans.

#### Mécanismes de partage d'informations

15. Il est de l'intention du MENFP et des PTF de:
  - Partager l'information sur leurs appuis techniques et financiers au PO, selon un format déterminé par le MENFP et les PTF selon leurs politiques et procédures internes respectives;

Handwritten notes and signatures on the right side of the page, including a large signature at the top right, a circled '60' below it, and several other initials and marks at the bottom right.

- Communiquer leurs engagements annuels et pluriannuels indicatifs pour la mise en œuvre du PO afin que le MENFP intègre ces informations dans sa programmation et sa budgétisation.

#### Processus de suivi et évaluation

16. Le MENFP, avec l'appui du chef de file des PTF, sera responsable de mettre en place un processus de suivi et évaluation de la mise en œuvre du PO. Les PTF harmoniseront dans la mesure du possible leurs mécanismes de suivi et évaluation. Ainsi, le MENFP et les PTF élaboreront un Cadre de Mesure du Rendement (CMR) comportant une matrice d'indicateurs de performance, qui permettra de suivre la mise en œuvre du PO.
17. Des évaluations de mi-parcours et finales seront conduites sous l'égide du MENFP avec la participation des PTF afin de mesurer les progrès quant à la mise en œuvre du PO et de mettre en place des mesures correctives ou des stratégies de réajustement.

#### Processus de revue conjointe

18. Un processus de revue conjointe annuelle de la performance du secteur de l'éducation sera mis en place pour assurer la coordination et le suivi des progrès du secteur. Cette revue conjointe sera notamment basée sur les rapports de mise en œuvre des plans de travail annuels du PO, les rapports d'exécution financière ainsi que sur le CMR et les indicateurs de performance associés. Les PTF fourniront au MENFP, en temps utile et avec le niveau de détails approprié, l'information sur les activités du PO qu'ils auront appuyées pour permettre au MENFP de produire un rapport consolidé sur la mise en œuvre du PO. Un mécanisme sera mis en place pour recueillir l'information sur les activités spécifiques menées par les PTF qui auront contribué à l'atteinte des résultats dans le secteur de l'éducation. Les objectifs du processus de revue conjointe sont les suivants :

- Permettre d'avoir une vision globale et partagée des avancées dans le secteur de l'éducation et identifier conjointement les goulots d'étranglement s'il y a lieu et les manières d'y faire face;

Handwritten signatures and initials on the right side of the page, including a large signature at the top, and several smaller initials and marks below it.

- Mettre en place un processus de suivi des engagements pris par le MENFP et les PTF par l'entremise de ce Cadre Partenarial (principe de responsabilité mutuelle);
  - Diminuer les charges administratives pour le MENFP, que représente l'organisation de missions de suivi indépendantes les unes des autres;
  - Permettre aux PTF qui le peuvent d'avoir accès à des rapports de mise en œuvre, d'exécution financière et de vérification (audit), qui remplacent le besoin, pour le MENFP, de produire des rapports indépendants les uns des autres et non coordonnés;
  - Mettre en place un processus qui, à terme, serait utilisé pour suivre d'éventuels appuis budgétaires au secteur.
19. La revue conjointe sera organisée sur une base annuelle, suivant la clôture de chaque année financière de l'État Haïtien. Elle sera complétée par une revue semi-annuelle qui permettra de faire le point sur les progrès réalisés en cours d'année et de s'entendre sur le CMR pour l'année à venir. Les modalités du processus de revue conjointe seront élaborées ultérieurement et soumises à l'approbation des signataires. L'ensemble des acteurs impliqués dans le secteur seront représentés lors des revues conjointes.
20. Les revues annuelles donneront lieu à la rédaction d'un aide-mémoire signé conjointement par le GdH et le chef de file des PTF. Cet aide-mémoire résumera les principaux constats, mettra en lumière les difficultés à résoudre et les suites à donner pour la poursuite de la mise en œuvre du PO de manière harmonisée entre le GdH, les PTF et les autres acteurs impliqués dans le secteur.
21. Entre les revues, le MENFP et les partenaires tiendront des réunions régulières sur les suites données à l'aide-mémoire et sur l'exécution du PO. Ils se retrouveront notamment en fin d'année dans le cadre de réunions techniques, afin d'examiner le niveau d'exécution budgétaire de l'année en cours (sur la base du rapport d'exécution du premier semestre), d'apprécier les résultats, et d'approuver les indicateurs et les cibles de la matrice générale.

**Rôle des signataires envers les autres acteurs du secteur de l'éducation**

A collection of handwritten signatures and initials in black ink, including a large stylized signature, a circled 'A', and several other initials and marks.

22. Le présent Cadre Partenarial pose les bases d'un cadre de collaboration entre le MENFP et les PTF qui souhaitent appuyer le secteur éducatif. Cependant, l'assurance d'une bonne efficacité de l'aide nécessite l'implication de tous les partenaires impliqués dans le secteur dans le but d'atteindre des résultats conjoints. Étant donné le poids et l'importance des autres acteurs du secteur de l'éducation, il est important que ces derniers œuvrent pour la mise en application harmonisée des politiques nationales en vigueur, dans le même sens que les signataires du présent Cadre. Le MENFP et les PTF s'engagent donc, chacun de son côté, à inciter leurs partenaires respectifs à s'inscrire dans la mise en œuvre du PO.

#### Dispositions particulières concernant la gestion de l'assistance technique

23. L'assistance technique sera alignée sur un plan de renforcement des capacités du MENFP, développé sur la base des capacités nécessaires pour la réalisation du PO.
24. L'assistance technique qui sera mobilisée par les PTF sera basée sur les besoins d'appui exprimés par le MENFP, qui sera partie prenante au recrutement des assistants techniques.
25. En principe, l'assistance technique mobilisée par un PTF ne devrait pas être au service exclusif d'initiatives spécifiques de ce PTF.
26. Le MENFP et les PTF veilleront à ce que l'assistance technique ne fasse pas double emploi avec les structures du MENFP.

#### Dispositions générales

27. Aucune disposition du présent Cadre Partenarial ne constitue un renoncement implicite, par l'un des signataires, aux privilèges et immunités que confèrent aux signataires ou à leur personnel, les accords internationaux sur les privilèges et immunités dont ils bénéficient, le droit national correspondant ou le droit international.
28. Ce Cadre Partenarial ne sera pas interprété comme portant création d'une joint-venture ou d'une relation d'agence entre les signataires.

Handwritten signatures and initials are present at the bottom right of the page, including a large signature, a circled '10', and other initials.

29. Conformément aux politiques et procédures des signataires, en matière de divulgation de l'information, les signataires peuvent rendre le présent Cadre Partenarial public.
30. Chaque signataire accordera à l'information confidentielle des autres signataires la même attention qu'à la sienne propre.

#### **Corruption, fraude et détournement**

31. Le MENFP et les PTF veilleront à ce que le personnel et les consultants impliqués dans la gestion des projets ou programmes financés dans le cadre du PO s'interdisent tout acte de fraude, de détournement ou de corruption visant à offrir à des tiers tout cadeau, rémunération, indemnité ou avantage de quelque nature que ce soit ou à solliciter, accepter ou se faire promettre tout cadeau, rémunération, indemnité ou avantage de quelque nature que ce soit, pour eux-mêmes ou pour toute autre partie de sorte que cette conduite pourrait être interprétée comme étant une pratique illégale.
32. Le MENFP et les PTF s'informeront mutuellement et promptement des cas de corruption visés au présent paragraphe et s'assureront que toute personne faisant un usage non autorisé des fonds dans le cadre du PO soit rigoureusement sanctionnée conformément aux lois en vigueur en Haïti.

#### **Résolution de difficultés, modification, adhésion d'autres PTF et retrait**

33. Les difficultés relatives à la mise en œuvre du présent Cadre Partenarial seront réglées par la concertation entre les partenaires du processus.
34. Ce Cadre Partenarial ne peut servir en aucun cas à modifier les provisions d'accords bilatéraux signés entre les PTF et le GdH.
35. Chaque PTF peut mettre fin à sa participation à ce Cadre Partenarial en informant les autres signataires de sa décision par écrit. Le retrait d'un PTF n'implique pas nécessairement la fin de son soutien au secteur de l'éducation.
36. Tout PTF désirant accompagner la mise en œuvre du PO dans le secteur de l'éducation adressera pour ce faire une lettre d'intention au MENFP et au chef de file des PTF du secteur. S'il répond aux attentes en la matière, il sera

*[Handwritten signatures and marks]*

*[Handwritten marks: a large 'W' or 'V', a circled 'a', and other scribbles]*

*[Handwritten marks: '11' and 'ev']*



invité par le MENFP à adhérer à ce partenariat en signant le présent document.

#### **Entrée en vigueur et durée du Cadre Partenarial**

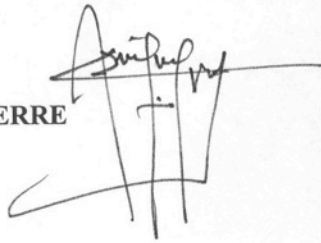
37. Ce Cadre Partenarial entrera en vigueur au moment de la signature de celui-ci par le GdH et par cinq PTF au moins. Il restera en vigueur pour la durée du PO, soit pour une période de cinq ans. Ce Cadre Partenarial sera revu au besoin afin de suivre l'évolution du partenariat et des changements qui pourraient survenir dans le secteur de l'éducation et au niveau des appuis des PTF.
38. Le fonctionnement de ce partenariat sera évalué lors des revues conjointes du secteur.

*Handwritten mark resembling a stylized 'S' or '4'.*

*Handwritten signatures and initials:*  
- A large signature at the top right.  
- A signature with '61' written next to it.  
- A signature with '12' written below it.  
- A signature with 'af.' written to its right.  
- A circled '12' at the bottom left.  
- A signature with 'VAA' written to its left.

**POUR LE GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE D'HAÏTI  
LE MINISTRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE :**

Le Ministre  
**M. Vanneur PIERRE**



**POUR LES PARTENAIRES TECHNIQUES  
ET FINANCIERS :**


Agence Japonaise de Coopération Internationale  
(JICA) :  
Le Directeur Bureau de Liaison  
**M. Masumoto Hiromitsu**



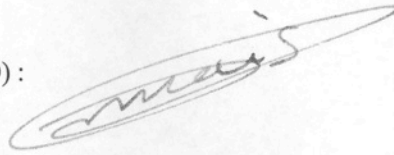
Agence Espagnole de Coopération Internationale  
pour le Développement (AECID)  
La Coordinatrice Générale du Bureau Technique de la  
Coopération Espagnole  
**Mme. Rodríguez Arce, Carmen**



Agence Française de Développement (AFD) :  
Le Directeur de l'Agence de Port au Prince  
**M. Yves MALPEL**



Banque Interaméricaine de Développement (BID) :  
Le Représentant de la BID en Haïti  
M. Eduardo Almeida Marques  
Gilles DANAIS - REP a.i.



Banque Mondiale :  
L'Administrateur  
M. Déo NDIKUMANA



Direction du Développement et de la Coopération  
Suisse (DDC) :  
Le Chef de Coopération / Confédération Suisse  
M. Bernard Alain Zaugg



Ambassade de France en Haïti :  
Le Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle  
M. Bruno Asseray



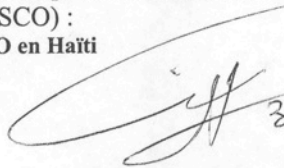
Organisation Internationale de la Francophonie  
(OIF) :  
La Directrice du Bureau régional de l'Organisation  
internationale  
de la Francophonie pour les pays de la Caraïbe  
Mme Chantal MORENO



Programme Alimentaire Mondial (PAM) :  
La Représentante  
Mme Myrta Kaulard

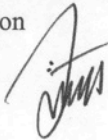


Organisation des Nations Unies pour l'Education, la  
Science et la Culture (UNESCO) :  
Le Représentant de l'UNESCO en Haïti  
M. Bechir LAMINE



30/10/2012

Fonds des Nations Unies pour la Population  
(UNFPA)  
Le Représentant  
M. Ramiz ALAKBAROV



Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF)  
Le Représentant de l'UNICEF en Haïti.  
M. Edouard BEIGBEDER



Union Européenne (UE)  
Le Chef de la Délégation en République d'Haïti  
M. Javier NIÑO PEREZ



JOÃO DE SANTANA  
CHEF DES OPERATIONS

Agence Américaine pour le Développement  
International (USAID)  
Le Directeur de Mission par Intérim  
M. Herbert SMITH



Signé à Port-au-Prince, le 30 octobre 2012

## Annexe G

### NOTE CONCEPTUELLE SUR LES GROUPES DE TRAVAIL EN APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN OPÉRATIONNEL 2010-2015

#### I Contexte et enjeux stratégiques de la mise en place des Groupes de Travail

Le tremblement de terre du 12 janvier 2010, qui a principalement affecté le département de l'Ouest où se trouve la métropole hyper centralisée de Port-au-Prince, a mis le Gouvernement devant l'urgence d'une refondation de la société. L'effondrement de l'appareil administratif de l'Etat sous l'impact du séisme et la destruction affectant les secteurs d'activité ont en effet paralysé l'ensemble du fonctionnement de la société ainsi que le secteur de l'éducation où les pertes en vies humaines ont été très lourdes. La Commission présidentielle éducation, plus connue sous le nom de Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation (GTEF), chargée en 2007 de préparer la réforme du secteur ainsi que le Pacte national devant assurer au cours des deux prochaines décennies la stabilité nécessaire au développement de l'ensemble du système éducatif, a vu son mandat et sa composition redéfinis pour pouvoir prendre en compte la nouvelle situation du secteur. Les travaux déjà réalisés par le GTEF joints aux réflexions découlant de l'évaluation générale du désastre (PDNA) ont appelé à une révision en profondeur : de l'approche des problèmes du secteur, de la conception des services éducatifs et des stratégies utilisées pour les fournir à la population. Il est donc devenu plus que certain que, pour relever le grand défi que constitue la reconstruction du pays sur de nouvelles bases, un processus de réformes systématiques devra être engagé pour parvenir prioritairement à refonder le système éducatif dans le cadre de la refondation sociale qui est un des quatre piliers de la refondation de la société haïtienne suite au séisme

Un projet de Pacte National pour l'Éducation et la Formation (PANEF) est aujourd'hui proposé par le GTEF. Il propose un consensus sur 20 ans (2010-2030) comme préalable indispensable vers la refondation complète du système éducatif. Mais par-delà le système éducatif, le PANEF se trouve à la base de la transformation sociale contemplée à la suite du tremblement de terre. Il est donc crucial que la société dans son ensemble soit familiarisée à la fois au pacte proposé mais aussi au Ministère en charge de la politique de l'État en matière de l'éducation. Or, dans le même temps, le Ministère nécessitera une profonde restructuration. Une telle démarche se doit donc d'être publique et relayée par la société civile organisée autant sur la transformation elle-même que sur d'autres aspects de la vie éducative (le profil des citoyens, l'organisation des examens d'état, etc.). D'où la nécessité d'un processus à la fois ouvert, transparent et participatif. L'enjeu est que l'éducation devienne une préoccupation de toute la société. Et celle-ci doit même assurer un rôle de plus en plus important dans le fonctionnement de l'école. C'est le prix pour une appropriation des politiques publiques en matière d'éducation par la population elle-même.

En mai 2010, alors que les enfants venaient de reprendre progressivement le chemin de l'école après l'interruption provoquée par le séisme, le GTEF a présenté ses recommandations au Président de la République. Celui-ci a alors demandé au Ministre de l'Éducation d'en préparer un Plan Opérationnel de mise en œuvre. Le Ministre de l'Éducation a, dans la foulée, mis en place une Task Force Éducation (TFE) tripartite GTEF-BID-MENFP dans le but de préparer le Plan Opé-

rationnel 2010-2015 (PO) des recommandations du GTEF. Il est vrai que la méthodologie qui a permis l'élaboration du PANEF s'est fondée sur la concertation et la participation tant en Haïti (forums départementaux, entretiens avec des personnalités clés et groupements organisés de la société civile, forums numériques) qu'à l'étranger (discussions avec les membres de la diaspora haïtienne et ses associations au Canada, aux États-Unis, en République Dominicaine et en France). Toutefois, à ce jour, le PANEF nécessite le maximum d'adhésion de la part des acteurs à la fois politiques et institutionnels pour s'ancre définitivement dans la société.

L'objectif du présent document est à la fois de clarifier le concept de "Groupes de Travail" dans la perspective de mise en œuvre du PO, et de définir leur mission ainsi que leur cahier des charges. Il envisage aussi de préciser les modalités de mise en place, de fonctionnement, de coordination et de partage des informations. Le fondement de la mise en place de ces groupes est clair : depuis environ 15 ans, le MENFP adopte une "stratégie de substitution" par laquelle des consultants externes font, à la place des DT, le travail technique qui constitue la fonction essentielle de ces entités. Cette stratégie n'a en rien amélioré la performance d'ensemble du Ministère et n'a nullement favorisé une accumulation de compétences au niveau des DT. Il s'agit désormais de mettre le Ministère en condition de faire le travail qui est le sien (c'est-à-dire de délivrer à la population les services éducatifs de qualité qu'elle a besoin) et désormais de mettre en œuvre efficacement les réformes futures envisagées dans le système. En clair, il convient de rompre avec l'idée de renforcement institutionnel sous le mode de la substitution qui affaiblit encore plus la capacité de faire du MENFP. C'est en ce sens que le PO a conçu de fournir un appui adéquat aux structures du Ministère par la mise en place, selon les grands axes d'intervention, de Groupes de travail (GT), intégrés et placés sous le leadership des directeurs du MENFP, en vue d'assurer le transfert aux DT et aux DDE des compétences et des savoir-faire nécessaires pour jouer pleinement leur rôle dans la mise en œuvre du PO.

## **2 Modalités de constitution des groupes**

La validation du PO par les instances du MENFP, son appropriation par les partenaires techniques et financiers (PTF) et son endossement par les nouvelles autorités en font aujourd'hui un outil approprié pour entamer la refondation du secteur de l'éducation en Haïti sur la base des 33 recommandations du rapport du GTEF que le PO a regroupé en neuf axes d'intervention (voir Figure 1). Pour ainsi dire, il s'agit de neuf piliers qui constitueront les axes de déploiement de la refondation. Certains des axes sont transversaux (tels : gouvernance, curriculum et programmes, infrastructures et équipements scolaires) tandis que les autres sont plus spécifiques à certains segments du système. Un groupe de travail est prévu pour chaque axe d'intervention du PO tel que défini au Chapitre 4 du PO (voir Tableau 1). Toutefois, suite au sommet sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) organisé à Port au Prince les 17 et 18 juin 2011, un groupe de travail supplémentaire a été formé sur les TIC en vue de permettre aux nouvelles générations de prendre le virage définitif vers le numérique dès le plus jeune âge. C'est aussi un moyen pour préparer la nouvelle force de travail haïtienne et attirer les emplois qualifiés reposant sur la maîtrise des TIC.

## Figure I Les Axes d'Interventions du PO

1 : Gouvernance (5)
2 : Curriculum et Programmes (1)
3 : Formation et perfectionnement (2)
4 : Obligation et gratuité scolaires
a) Petite enfance, préscolaire (2)
b) Prise en charge des enfants de 4 et 5 ans au préscolaire (2)
c) Obligation et gratuité scolaire au fondamental (3)
5 : Enseignement secondaire (4)
6 : Formation professionnelle (3)
7 : Enseignement supérieur (6)
8 : Education spéciale (3)
9 : Alphabétisation (2)

(.)=Nombre d'objectifs poursuivis au niveau de l'axe

La mise en œuvre du PO ne sera pas limitée aux structures du MENFP. Elle suppose une forte implication de toutes les structures centrales et déconcentrées du MENFP—directions techniques (DT), directions départementales d'éducation (DDE) et aussi la société civile en général. Ces structures doivent s'approprier le PO ainsi que sa vision refondatrice et les ambitions opérationnelles qui sont à la base des grandes actions prévues. La constitution et la mise en place des GT répondent essentiellement à cette préoccupation.

Le PO prévoit en son Chapitre 4 un dispositif précis de mise en œuvre, de coordination, de suivi et d'évaluation. Le schéma d'organisation de la mise en œuvre du PO comprend en effet trois niveaux: (1) un niveau stratégique animé par le Comité Stratégique National (CSN) présidé par le Ministre et ayant comme principale mission de valider ou de (re)définir les ajustements stratégiques de la mise en œuvre du PO ; (2) un niveau tactique (de planification et de suivi) animé par le Comité Technique National (CTN) ayant comme mission essentielle d'assurer le suivi technique et financier des opérations ; et enfin (3) la mise en œuvre en tant que telle assurée par les DT et les DDE appuyées en cela par les GT. Toutefois, par-delà ce dispositif, l'ouverture sur la société civile se veut non seulement comme instrument de stabilité du développement du secteur de l'éducation, mais aussi comme mécanisme de participation de la société civile dans le processus de refondation sociale et de réforme éducative. Ainsi, pour un meilleur ancrage institutionnel du Plan, toutes les entités centrales et déconcentrées du MENFP seront responsabilisées et engagées en assurant le leadership institutionnel dans des actions à mener.

Les GT seront mis en place avec ce double rôle politique et d'appui technique direct aux DT. Au niveau politique, il s'agit d'impliquer la société civile dans l'organisation, les discussions et les décisions en matière d'éducation. Au niveau technique, il s'agit d'appuyer les DT et les DDE à jouer un rôle actif et efficace de leaders dans la mise en œuvre du PO. A court terme, à l'issue de ce mécanisme de transfert de compétences et de savoir-faire, les DDE et les DT devront assurer le fonctionnement opérationnel adéquat des structures de l'éducation de façon à fournir à la population des services éducatifs de qualité conformément aux besoins de développement du pays.

**TABLEAU 1**  
**Groupes de Travail envisagés selon les Axes du PO**

Groupes de Travail	Sous Groupes de Travail	Directions et Entités Techniques (ou Opérateurs du MENFP)	Institutions Nationales impliquées (hors MENFP)	Partenaires Techniques et Financiers internationaux
Infrastructures et équipements scolaires		DGS, FAES, CASAS, PNCS	Les universités; Ministère des travaux publics, Transport et Communication (MTPTC); Secrétariat aux personnes handicapées	BID, AECID, Banque Mondiale; Cluster des ONGs; Unicef
Curriculum, Programmes et Évaluation	Petite enfance et préscolaire ; Enseignement fondamental ; Enseignement secondaire ; Formation technique et professionnelle	DCQ, DEF, DES, BUGEP, INFP, BUNEXE, CFEF; Santé scolaire	Syndicats des enseignants; MJSAC; Grand Conseil de la Formation Professionnelle (GCFF); Société Civile	UNESCO, UNICEF, Banque Mondiale, BID ; MENJVA <sup>71</sup> ; Upenn <sup>72</sup>
Gouvernance	Administration et Gestion Financière ; Planification, pilotage et évaluation ; Déconcentration et décentralisation ; et Statistiques éducatives.	DAA, DAEPP, DEF, DES, EPT, Cellule de Pilotage, DG, DGA/DDE, UEP, DPCE, DRH	MEF; OMRH; COPSE; Universités; MICT; IHSI; GCFF; CEFOPAFOP; Société Civile	USAID, World Bank, BID, AFD, UNESCO, BID, AECID; ACDI; MENJVA; UPenn; GRAHN <sup>73</sup>
Développement professionnel & Formation;	Formation des enseignants ; Formation des Cadres non enseignant ; Formation du personnel de soutien.	DFP, DRH, CFCE, CFEF, Bugep, DEF, DES, Radio Éducative, PNCS.	MEF; OMRH; COSPE; Universités ; et Centres de formation (ENI, etc.) Société civile	UNESCO, Banque Mondiale, USAID, BID, AECID, Upenn, Consortium MENJVA
Partenariat Public-Privé et Financement de l'éducation;	Gratuité et obligation ; Accréditation et Amélioration de la qualité ; et Financement de la scolarisation et contractualisation	ONAPE, DAEPP, DAA, DEF, Projet EPT, DPCE	MEF, MICT ; Société civile	Banque Mondiale, ACDI, BDC, AECID, USAID ; BID ; MENJVA
Formation technique et professionnelle	GCFF ; Conseil Tripartite	INFP	MEF, MPCE, MICT, Associations Patronales, Syndicats, Coopératives	Union Européenne, ACDI, BDC, Coopération Brésilienne ; ADRA
Enseignement supérieur		DESRS, Universités publiques en région	Université d'État d'Haïti ; GTEF ; Groupe Technologies ; FOKAL Société Civile	Coopération Française ; Upenn ; Consortium UQAM-Ste Croix CUNY*
Alphabétisation & Education des Adultes ;		SEA	Ministère des Affaires Sociales et du Travail ; MICT ; MEF ; GTEF ; MPCE ; Universités ; Société Civile	Coopération Cubaine ; USAID AECID
Education spéciale.		CASAS, DEF, DES, BUGEP, DESRS, Santé Scolaire, Unité d'appui psychologique ; DPCE	Secrétairerie d'État aux personnes handicapées	MENJVA (France)
Technologies de l'Information et de la Communication		SEPH	Commission TIC ; UEH ; Universités / Conatel Société Civile; RDDH	BID ; AECID

\* City University of New York

\* FOKAL : Fondasyon Konesans ak libète

<sup>71</sup> - Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et la Vie Associative (France)

<sup>72</sup> - Université de Pennsylvanie

<sup>73</sup> - Groupe de Réflexion et d'Actions pour une Haïti Nouvelle.



### 3 Mission, Mandat et Composition des GT

#### 3.1 Mission

La mission des GT revêt une double dimension : (i) politique et (ii) technique :

- Au niveau politique, les GT doivent permettre d'impliquer le plus possible d'acteurs de la société civile organisée dans la compréhension à la fois du rôle et de la transformation des structures du Ministère de l'éducation eu égard à leur mission auprès de la population. Il s'agit de faire en sorte que la société civile comprenne et participe à la transformation du MENFP et adhère à la nécessité de cette réforme comme une garantie de la refondation sociale. Cet élargissement au-delà du monde de l'éducation, et l'engagement actif de ces acteurs procèdent d'une participation sociale à la fois dans la mise en œuvre du PANEF et PO.
- Au niveau technique, il s'agit de faciliter le processus de réorganisation institutionnelle en vue d'un fonctionnement efficace du Ministère, conduisant à des décisions et des actions répondant effectivement aux besoins éducatifs de la population.<sup>74</sup> L'appropriation de la réforme se traduira dans l'intégration des orientations politiques du PO et leur matérialisation dans le fonctionnement et l'organisation technique du MENFP. L'appui que fourniront les GT englobera à la fois les aspects de planification, de mise en œuvre et de suivi des actions envisagées dans le cadre du PO. Il s'agira globalement de renforcer les capacités institutionnelles du MENFP en matière de gouvernance (planification, administration et pilotage), ce qui doit lui permettre de concevoir et délivrer des services éducatifs de qualité en parfaite congruence avec les orientations établies et les besoins du pays et de la population. C'est aussi à ce niveau que se fera l'articulation entre les orientations politiques du PO et le vécu quotidien des fonctionnaires.

#### 3.2 Mandat

Le mandat des GT s'articulera également autour de la double dimension politique et technique.

- Au niveau politique, les GT se ré-approprient les débats et forums initiés par le GTEF lors de la préparation du PANEF en vue d'impliquer activement la société civile dans la nécessaire concertation sur les politiques éducatives, préalable à leur appropriation sociale sur une base durable. Les réflexions ainsi produites sont appelées à avoir force de propositions pour la réussite de la réforme. Dans une telle perspective, les groupes travailleront avec différents acteurs (personnalités et institutions respectées pour leur notoriété) de la société civile qu'ils soient du monde de l'éducation ou non.
- Au niveau technique, le mandat consiste à accompagner les DT et les DDE à s'approprier du PO tant dans sa vision que dans l'organisation qui doit être mise en place au sein de l'administration centrale et déconcentrée aux établissements pour s'assurer que : (i) les services éducatifs soient effectivement fournis à l'ensemble de la population partout sur le territoire ; (ii) la qualité de l'éducation dispensée est suffisante. Enfin, il s'agit d'aider chacune des DT à maîtriser, en ce qui la concerne, son rôle et ses fonctions pour que la mission du MENFP soit effectivement remplie. Dans cette perspective, il s'agira :

<sup>74</sup>.- C'est-à-dire, des informations complètes pour les familles ; le développement des apprentissages et la formation pour les enfants, les jeunes et les enseignants, etc.

- o aider les directions techniques à bien cerner leur mission, fonctions et attributions dans le cadre de l'action globale du MENFP ;
- o détailler les grandes fonctions des DT qui délimiteront les services nécessaires ;
- o décomposer ces fonctions en tâches au niveau de chaque service ;
- o regrouper ces tâches selon les profils nécessaires à leur exécution ;
- o déterminer sur la base de ces tâches le nombre de personnes optimales requis pour œuvrer efficacement ;
- o faire en sorte que chaque agent des services soit bien imbu du poste qu'il occupe et de son rôle dans la chaîne de travail qui garantit la fonctionnalité et la performance de sa direction technique et, par conséquent, du Ministère.

Au regard du PO, les activités de ce volet technique des GT culmineront au début de chaque année scolaire dans l'élaboration des plans d'action annuels (PAA), assortis de méthodologies spécifiques. De même, en fin d'année, il est attendu la préparation de rapport d'étape et de suivi. Ces différents documents standardisés seront validés et consolidés au niveau du CTN. Ils traduiront ainsi l'appui des GT à la mise en œuvre effective et au suivi des actions prévues dans le cadre du PO. Ainsi les activités des GT, conformément à leur mission, concourront au renforcement des compétences, des savoir-faire des cadres des DT et des DDE et au développement d'une expertise spécifique à chacun de ces niveaux du MENFP. Cette démarche s'inscrit tout à fait dans le processus de réorganisation institutionnelle du Ministère.

### 3.3 Composition et animation

Au niveau politique, la conception des GT en tant que plateforme de concertation et de validation, sera plus large qu'au niveau technique. Les membres proviendront de divers horizons de la communauté éducative dont l'ancienne Commission Présidentielle Education et Formation (GTEF), le secteur non public de l'éducation (notamment en matière de partenariat public-privé), les PTF du secteur, les Organisations non gouvernementales (ONG), les Universités nationales et internationales, et la société civile au sens large. Ils alimenteront la réflexion sur les travaux réalisés (ou à entreprendre) au niveau technique. Le MENFP gardera bien entendu le leadership et l'animation du processus.

Du point de vue technique, les GT seront constitués d'un maximum de trois experts (dont un international et deux nationaux) ou provenant de la Diaspora et ayant les compétences requises pour jouer efficacement) le rôle attendu. Le nombre pourrait varier dans la mesure où les sous-groupes l'exigent.

L'animation—à la fois politique et technique—des GT se fera, avec l'aide d'un expert national de haut niveau, par un Directeur Technique désigné par le Ministre comme responsable de l'axe en question. Les rôles des différents acteurs sont résumés dans le Tableau 2. Les GT pourront aussi être des lieux de convergence de l'appui des PTF tant en termes de financement que d'expertise technique.

**TABLEAU 2**  
**Acteurs et rôles dans les GT**

ACTEURS	ROLES
Directeurs, cadres et Techniciens du MENFP	Directeurs : Animation, co-animation et leadership avec l'appui des consultants ; Cadres et techniciens : utilisation de leur vécu au sein du MENFP et de leur connaissance du secteur pour identifier ce qu'il y a lieu de faire pour réorganiser leur DT au regard de ses fonctions ; décliner les principales activités de la DT selon les périodes de l'année.
Experts nationaux et internationaux	Aider les DT à mettre en œuvre le PO en général et plus spécifiquement les aspects qui concernent directement les DT ; Conseiller et appuyer techniquement les DT ; Revoir l'organigramme des DT selon les missions et fonctions qui leur sont assignées.
PTF	Apporter un appui financier ou technique au fonctionnement des GT ; S'engager par rapport au cadre partenarial et aux changements en cours; et Appui au recrutement des experts.
Société civile	Faire connaître au niveau de l'opinion publique les orientations en cours et l'aider à mieux les comprendre ; Relayer la transparence des transformations au niveau du public ; Aider à transformer le MENFP en un ministère de services.

La mise en place des GT se fera en toute priorité à l'initiative (ou par délégation) du Ministre de l'Éducation. Ces groupes rendront compte directement au CTN qui bénéficiera à ce titre de l'appui de la Cellule de Pilotage. Leurs membres seront nommés par le Ministre après un processus standardisé de recrutement piloté par le CTS assisté par le Coordonnateur National du PO et la Cellule de Pilotage. Pour faciliter le travail avec les DT, les GT seront logés au MENFP. Le Directeur Technique concerné s'assurera, avec l'appui du GT, de la mise à exécution du mandat de son groupe (au double point de vue politique et technique) conformément à la feuille de route validée au début du processus. La Figure 2 propose l'articulation entre les structures actuelles du MENFP et les GT envisagés.<sup>75</sup>

#### **4 Lignes directrices et responsabilités techniques des GT**

Un socle commun existe aux mandats des différents GT et englobe les principales responsabilités suivantes :

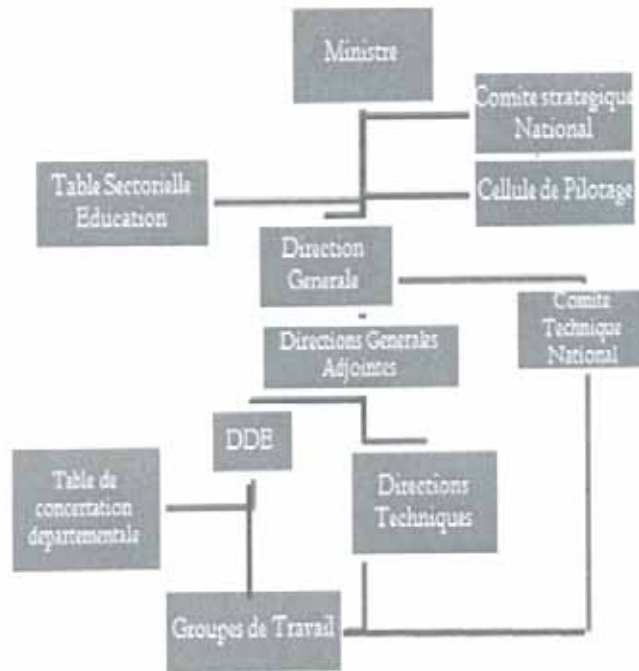
- (i) maîtriser l'état des lieux, c'est-à-dire prendre connaissance des rapports et études existant et d'autres documents disponibles (dans la mesure du possible) du sous-secteur concerné;
- (ii) prendre appui sur le PO, identifier les objectifs respectifs de son axe ainsi que leur échéance;
- (iii) mettre en priorité les actions nécessaires ;
- (iv) revoir l'expérience acquise lors de l'exécution de projets et initiatives antérieurs ;
- (v) définir les modalités de fonctionnement du groupe et les faire valider par le CTN ;
- (vi) élaborer une feuille de route (plan d'action annuel) pour son axe d'intervention incluant :

<sup>75</sup> - Il est bien entendu indiqué que la structure organisationnelle actuelle du MENFP est appelée à évoluer pour que ce dernier parvienne à remplir efficacement sa mission.

- a. une approche méthodologique pour atteindre les objectifs de son axe de travail ;
  - b. un budget portant sur les coûts des activités identifiées comme indispensables ;
  - c. les indicateurs de base (en plus de ceux qui se retrouvent déjà dans le PO) qui serviront pour le suivi et l'évaluation ;
- (vii) proposer au CTN un calendrier pour la mise en œuvre des activités envisagées par axe du PO ;
- (viii) pré-valider avec les DT concernées les PAA qui cadrent leurs activités dans le court terme; et
- (ix) appuyer la mise en œuvre des activités programmées dans les PAA.

Chaque groupe établira sa propre répartition du travail entre ses membres et chaque membre assumera des tâches spécifiques dans des délais précis. Les différents plans d'action ainsi que les rapports périodiques et les résultats des actions seront présentés en sessions plénières (aux autres groupes) au CTN, au CSN, et aux DT

**FIGURE 2**  
**Les GT par rapport aux structures actuelles du MENFP**



## 5 Échéancier

La durée moyenne du mandat des groupes peut être variable mais s'inscrit de toute évidence dans le court terme (deux ans maximum), durée nécessaire pour permettre aux DT et aux DDE de développer des compétences suffisantes pour assurer la mise en œuvre des politiques publiques dans le domaine de l'éducation. La mise en place de l'Institut National d'Études et de Recherche en Éducation (INERE) constituera la réponse institutionnelle durable du MENFP au renforcement continu de capacités de ses structures en vue de permettre, entre autres, le développement de compétences et habiletés nécessaires, la qualification et la requalification des cadres du Ministère, intrant essentiel pour garantir le développement continu du secteur de l'éducation.

Crédit Photos :

Photo 1ère de couverture : Photo de gauche; Fillette de 6ans cherchant à replacer les couleurs dans un puzzle - Ecole Mixte de Salem, E. Dérose, 2010 ©  
Photo de droite, Salle de préscolaire de l'Ecole Fondamentale de Fond Jean Noel - E. Dérose 2011 ©

Photo 4ème de couverture : Ecoliers en séance d'apprentissage à l'ordinateur - Laboratoire informatique- E. Derose, 2010 ©



